

رقع

عبد الرحمن النجدي  
أسكنه الله الفردوس  
www.moswarat.com

منهج السنة النبوية

في

إدارة الأوقاف

«دراسة تطبيقية»

تأليف الدكتور  
صلاح خليل محمد قشطة

إصدار  
وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية  
إدارة الشؤون الإسلامية  
بتنسيق الإدارة العامة للأوقاف  
دولة قطر



منهج السنة النبوية في إدارة الأوقاف



رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي  
أسكنه الله الفردوس

[www.moswarat.com](http://www.moswarat.com)

مَنْهَجُ السُّنَنِ النَّبَوِيَّةِ

فِي

إِدَارَةِ الْأَنْصَابِ

«دِرَاسَةٌ تَطْبِيقِيَّةٌ»

حقوق الطبع محفوظة  
لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية  
دولة قطر  
الطبعة الأولى  
١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م

turathuna@islam.gov.qa

مات مهدي الزريع الفقي والطباعة

دار النواذر

لبنان - بيروت

ص.ب: 4462/14

هاتف: 009611652528

فاكس: 009611652529

E-mail: info@daralnawader.com

Website: www.daralnawader.com





# مَنْهَجُ السُّنَّةِ النَّبَوِيَّةِ فِي إِدَارَةِ الْأَوْقَافِ «دَرَسَةٌ تَطْبِيقِيَّةٌ»

تأليف الدكتور  
صلاح خليل مُحَمَّد قَشْطَة

إصدارات  
وِزَارَةِ الْأَوْقَافِ وَالشُّؤُنِ الْإِسْلَامِيَّةِ  
بتمويل الإدارة العامة للأوقاف  
إدارة الشؤون الإسلامية  
دولة قطر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# بسم الله الرحمن الرحيم

أصل هذا الكتاب رسالة دكتوراه تمت مناقشتها في كلية الدراسات العليا بجامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية بالسودان في يوم الأحد ٧ / ٤ / ١٤٣٤ هـ الموافق ١٧ / ٢ / ٢٠١٣ م حيث تألفت لجنة المناقشة من الأستاذ الدكتور / حسن إمام عبد المجيد، رئيسًا ومشرفًا، والأستاذ الدكتور / الفاتح الحبر عمر أحمد، مناقشًا خارجيًا، والدكتور / حسن علي حسن، مناقشًا داخليًا، والدكتور / محمد الفاتح محمود المغربي، مناقشًا داخليًا، وقد أسفرت المناقشة عن منح مُقدّم الرسالة درجة الدكتوراه في الحديث وعلومه بتقدير ممتاز مع التوصية بطباعة الرسالة، وإذ لا يفوتني في هذا المقام أن أتوجه بالشكر للأساتذة الكرام الذين شرفت بقبولهم مناقشة هذه الرسالة وتفضلهم بمنحي هذه الدرجة، فلا يفوتني - أيضًا - أن أتوجه بخالص شكري وتقديري لدولة قطر - أميرًا وحكومة وشعبًا - جزاء تفضلهم ومن خلال وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية بدولة قطر بطباعة هذا الكتاب على نفقتها، أسأل الله العليّ القدير أن يجزيهم عني وعن الإسلام والمسلمين خير الجزاء.

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي  
أسكنه الله الفردوس  
www.moswarat.com

## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي الكريمين - أسأل الله أن يرحمهما كما ربياني صغيرًا -  
وإخوتي وأخواتي الفضلاء، وزوجي الكريمة وأبنائي وبناتي الأعزاء، ومشايخي  
وأساتذتي الأجلاء، وكل ساعٍ بإخلاص وحب في خدمة سنة الحبيب محمد، ﷺ.

د. صلاح قشطة



رَفَعُ  
عبد الرحمن النجدي  
أسكنه الله الفردوس  
www.moswarat.com

# تصدير

## سنة النبي صلى الله عليه وسلم

الحمد لله وصلى الله وسلم وبارك على نبينا محمد الأمين وعلى آله وصحبه.  
وبعد:

فإن السنة النبوية تمثل في وجدان الأمة المباركة منهج الحياة وطوق النجاة،  
في بحار ظلمات الفتن العاتية، ورياحها الهوجاء العاصفة، مما يستدعي  
التماهي معها بالتفقه فيها والدراسة لتنزيلها على الوقائع المستجدة.  
وتأتي هذه الدراسة الجادة لتجيب على أسئلة كثيرة، أهمها: هل في السنة  
منهج متكامل لإدارة الأزمة؟

تمثل هذه الدراسة الجادة وعيًا جديدًا بفقه السنة وتنزيل يحتاج إلى طرح  
عام للأمة، فرب حامل فقه إلى من هو أفقه منه.  
والحمد لله على توفيقه، وصلى الله وسلم وبارك على نبي الهدى.

إدارة الشؤون الإسلامية

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي  
أسكنه الله الفردوس  
www.moswarat.com

## المقدمة

إن الحمد لله، نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا، وسيئات أعمالنا. من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أن محمداً عبده ورسوله.

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنتُمْ مُسْلِمُونَ﴾ [آل عمران: ١٠٢].  
﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَجِطٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً ؕ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ ؕ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ [النساء: ١]. ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٧٠﴾ يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا﴾ [الأحزاب: ٧٠ - ٧١].

وبعد،

فإني أتقدم بهذا العمل، وکلي رغبة وأمل في أن ينفعني الله به ومن شاء من عباده؛ راجياً بره وذخره عنده، سبحانه؛ إنه ولی ذلك والقادر عليه، وقد ضمنت المقدمة الأمور التالية:

\* أسباب اختيار الموضوع:

١ - الرغبة في لفت أنظار الناس بصفة عامة والمسلمين بصفة خاصة إلى الكثر الثمين

الكائن أمام أعيننا وبين أيدينا، المتمثل في سنة النبي ﷺ وما فيه من درر وفوائد لا يصح غرض الطرف عنها بحال من الأحوال.

٢ - الرغبة في إيصال رسالة إلى الناس قاطبة فحواها أن السنة النبوية منهج حياة راق صالح للتطبيق في كل زمان ومكان.

٣ - فتح الباب واسعا أمام الباحثين لإخضاع كثير من العناوين والموضوعات الحديثة للتطبيقات من خلال نصوص السنة النبوية وحوادثها.

٤ - الكشف عن خاصية في النصوص النبوية الصالحة للاستدلال والتطبيق في موضوع إدارة الأزمات، وهي: كثرتها وتنوعها وتوزعها على شتى مناحي الحياة بما يوفر بدائل متنوعة في إدارة الأزمات أيا كانت، وهذا في حد ذاته مطلب هام كونه ييسر عملية إدارة الأزمة ويجعلها في متناول الجميع.

٥ - كون من ينسب إليه إدارة الأزمات في مجملها شخص بلغ الوثوق به منتهاه وهو رسول الله ﷺ المجرد من أهواء النفوس ونزغاتها بما يضمن لطريقته في التعامل مع الأزمات المصادقية والحيادية والشفافية وهي عناصر مهمة في إدارة الأزمة.

**\* أهمية الموضوع:**

تكمن أهمية هذا الموضوع في:

أولاً: كونه يتناول قضية من القضايا المهمة في حياة الأفراد والمجتمعات، والتي من الممكن في حال عدم التوفيق في التعامل معها على نحو جيد أن يؤدي ذلك إلى كوارث ومصائب ربما تعطلت معها كثير من مجريات الأمور، إن لم تتعطل الأمور برمتها.

ثانياً: التجارب البشرية طابعها العام التشابه والتكرار، ولذا فإن الوقوف على نموذج لأزمة ما قد وقعت من قبل، والتعرف على طرق التعامل معها، والنتائج المترتبة على هذا النوع من التعامل -: كل ذلك يؤثر بدرجة مقبولة في الأزمة الطارئة ونتائجها.



ثالثًا: إذا كنا نتكلم عن المحاكاة لنماذج مشابهة للأزمة الطارئة رغبة في الخروج منها على أحسن وجه، فلن نجد خيرًا من تلك النماذج وهذه المعالجات التي أدراها رسول الله ﷺ بنفسه وجاءت نتائجها على أحسن ما يمكن أن يتخيله مديرٌ لأزمة: سواء في سرعتها، أو في كمالتها، أو في امتداد تأثيرها، إذ من عيوب المعالجات التي تتطلبها الأزمات أنها ربما جاءت نتائجها بطيئة، أو ناقصة قاصرة، أو وقتية لحظية شأنها شأن المسكنات، مما يؤذن بعودتها ثانية، وربما على نحو أشد مما كانت عليه من قبل.

رابعًا: إذا كانت إدارة الأزمات في العصور الحديثة تُعنى - أولاً وقبل كل شيء - بوضع حلول للأزمة بغض النظر عن كون هذه الحلول ذات قيمة أخلاقية، أم مهدورة القيمة، فإن النموذج النبوي الراقي في إدارة الأزمة - فوق كونه يتعامل مع الأزمة بما يمررها بسلام - : يُعنى - كذلك - بالجانب القيمي في مراحل الأزمة المختلفة أيًا عناية، ولعل هذا أهم ما يدعوننا إلى تسليط الضوء على النماذج النبوية في إدارة الأزمة؛ لأن الحل والعلاج كلما كان مقرونًا بهذه الخصلة كلما كانت نتائجه نافعة، وحلوله ناجعة. وبدون هذه الخصلة يبقى تأثير الحلول مرهونًا بعوامل وقتية لحظية سرعًا تعاود الأزمة نشاطها فور زوال تأثير تلك العوامل.

خامسًا: تعمل هذه الدراسة على تقوية الإيمان بالله، والتأكيد على ضرورة توثيق العلاقة به، وحسن التوكل عليه، وزيادة التمسك بسنة النبي ﷺ إذ إنها تتناول بالبحث موضوعًا يتعامل مع أشد حالات الإنسان ضعفًا وقلة حيلة، وهي حالة الأزمة والاضطرار والكرب والضيق، وهي حالة تجعل المرء أحوج ما يكون إلى طوق نجاة يتعلق به؛ لينقذ نفسه مما هو فيه، فعندما يكون طوق النجاة هذا ذكرًا من الأذكار، أو دعاء من الأدعية، أو عبادة من العبادات، أو موضوعًا من مواضع الأسوة والقُدوة في حياة النبي ﷺ -: فإنه يخرج لنا نفسًا عظيمة الإيمان بربها، وثيقة الصلة ببارئها، حسنة الاقتداء بنبيها.

سادسًا: تعمل هذه الدراسة على تثقيف وتوعية آحاد المسلمين - فضلًا عن جموعهم - بصور وأشكال وأحجام الأزمات التي تواجههم، والطرق الرشيدة في التعامل معها مما يسهم بشكل كبير في تأمين أعلى قدر من الصحة النفسية لديهم، وهو مطلب عزيز تبذل المؤسسات والدول جهودًا مضنية من أجل تحقيق أقل القليل منه، ومع ذلك تبوء تلك الجهود في مجملها بالفشل.

سابعًا: هذه الدراسة تتوفر على مادة علمية تصلح أن تؤسس لقاعدة بيانات ضخمة من رؤوس موضوعات مقرونة باستدلالات صحيحة عليها يُفيد منها الكتاب، والخطباء، والوعاظ، والمرشدون التربويون والنفسيون، وغيرهم.

#### \* أهداف البحث:

- ١ - أن تكشف عن جانب من جوانب العظمة في هذا الدين الحنيف.
- ٢ - أن يتعرف الناس عن قرب على سعة اهتمامات الإسلام وشمولها.
- ٣ - أن يجد الموجهون التربويون، والاختصاصيون النفسيون، والوعاظ مادة متنوعة من الأحاديث النبوية التي تكون خير عون لهم على أداء ما هو منوط بهم من توجيه ونصح وغيره.
- ٤ - أن يستشعر المسلمون نعمة انتمائهم لهذا الدين، وسيرهم على نهج هذا النبي الكريم الذي عُنِيَ بتقديم أيسر الحلول لأعقد الأزمات.
- ٥ - أن يُقبل المسلمون على دواوين السنة وشروحها طلبًا لما فيه فلاحهم وصلاحهم.
- ٦ - إيصال رسالة واضحة للمسلمين خاصة والناس عامة عن أهمية العمل بسنة النبي ﷺ ومدى الحاجة إليها.
- ٧ - أن يجد المتأزمون مرجعية يفيئون إليها ليستلهموا منها أساليب وطرقًا للتعاطي مع أزماتهم بما يضمن لهم خروجًا مريحًا منها ومن تبعاتها.

٨ - أن يقترب المسلمون على اختلاف مستوياتهم التعليمية والثقافية من السنة النبوية وعلومها.

٩ - فتح الباب واسعاً أمام الباحثين في علوم السنة لتقديم نماذج من العلوم الإدارية وغيرها مما عُنيَت به السنة النبوية المطهرة.

### \* مشكلة البحث:

ثَمَّةٌ عدد من التساؤلات تتشكل منها مشكلة البحث في موضوعنا هذا من قبيل:

هل علم إدارة الأزمات علم حديث، أو له امتداد في الماضي السحيق وفي القلب منه فترة النبوة؟ وهذا السؤال بدوره يتفرع عنه جملة من التساؤلات وهي:

ما نوع الأزمات التي عُنيَت السنة النبوية بمعالجتها؟

هل تمت المعالجة وفق الأساليب والطرق المتبعة حديثاً في إدارة الأزمات؟

هل ثمة تميز يمكن أن نلاحظه في تعامل المنهج النبوي مع الأزمات؟

هل نستطيع الوقوف على نماذج كاملة تم التعامل معها وفق الطرق العلمية لإدارة

الأزمات؟

أين نضع المنهج النبوي في سلم مناهج إدارة الأزمات؟

كيف نوفق بين القول بريادة المنهج النبوي في مجال إدارة الأزمات وهذا الكم

الهائل من الأزمات لدى الكثير من المسلمين؟

هل الاستفادة من آليات منهج السنة النبوية في إدارة الأزمات متاح أم تكتنفها

عقبات وصعوبات؟

من الفئات المستهدفة من دراسة المنهج النبوي في إدارة الأزمات؟

هذه أهم التساؤلات التي ستكون الصفحات القادمة - بمشيئة الله تعالى - ساحة

عرض لجملة لا يستهان بها من الأفكار والرؤى التي تهدي إلى أجوبة مفيدة عن تلك التساؤلات، بعون الله وتوفيقه.

### \* الدراسات السابقة:

قمت - بعد أن شرح الله صدرى لتناول هذا الموضوع - بالتأكد من أنه لم يتناوله أحد قبلي بالبحث في رسائل علمية، وقد سلكت في ذلك المسلك المتبع وهو طلب البراءة للموضوع من ثلاث جامعات هي أم درمان والخرطوم والنيلين، وقد حصل الموضوع على براءة من هذه الجامعات الثلاث.

بقي أن أشير إلى أنه وأثناء سعيي من أجل معرفة أن الموضوع لم يتطرق إليه أحد قبلي بالبحث وجدت بعض المؤلفات ذات صلة بالموضوع، ومن ذلك:

- الإدارة في عصر الرسول ﷺ: لأحمد عجاج كرمي.

- إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري: د. خالد بن عبد الرحمن الجريسي.

- الإدارة في المنهج الإسلامي (مدخل الوظائف الإدارية): أ.م غانم فنجان موسى،

د. فاطمة فالح أحمد. مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع مع دار اليازوري. ط ١، ٢٠١١.

- الإدارة بالإيمان: نورا عايد شحادة. دار كنوز المعرفة. ط ١، ١٤٢٨ - ٢٠٠٨.

- استراتيجية الحرب بين التشريع الإسلامي والاتفاقيات الدولية: محمد برهام

المشاعلي ط ١، ١٤٣٠ - ٢٠٠٩.

### \* حدود البحث:

يدور البحث في هذه الأطروحة حول بعض النماذج من الأحاديث المرفوعة المنسوبة

إلى النبي ﷺ من وقت البعثة إلى وفاته ﷺ وكيفية تعاطيها مع الأزمات المختلفة.

## \* منهج<sup>(١)</sup> البحث:

اقتضت طبيعة البحث أن أعتمد أربعة مناهج من مناهج البحث:

**الأول: منهج الاستقراء والتتبع:** حيث اقتضى عملي في البحث أن أتبع المرويات التي تصلح كشواهد ونماذج لمفردات البحث، وهذا التتبع والاستقراء يستدعي مني - بالطبع - أن أستعرض كتب الحديث بصفة خاصة للوصول إلى أنسب ما يمكن أن يكون محلاً للاستدلال، وهذا المسلك يستدعي - أيضاً - تتبع واستقراء الشروح الحديثية المختلفة؛ لأنه ومن خلال معرفة كلام أهل العلم على ألفاظ الحديث وما تحتمله تلك من معانٍ ودلالات نستطيع إصابة الاستدلال المناسب بالدقة المطلوبة.

**الثاني: المنهج النقدي:** وهذا المنهج يفيد في الوقوف على الأحكام الحديثية المتعلقة بالأسانيد والمتون قبولاً ورداً، وذلك بالرجوع إلى قواعد النقد المعتبرة في علم مصطلح الحديث وعلمه.

**الثالث: المنهج التاريخي:** وهو المتعلق بالرواة والأعلام من حيث ذكر أسمائهم وكناهم وألقابهم، وتواريخ ولادتهم ووفياتهم، وأسماء مشاهير شيوخهم وأقرانهم وأصحابهم، وطبقاتهم، وكلام أهل العلم عليهم جرحاً وتعديلاً.

**الرابع: المنهج التطبيقي:** ويعد هذا المنهج هو العمدة الذي يمضي معي وبشكل واضح من أول البحث إلى آخره.

---

(١) المنهج لغة: من النهج، وهو الطريق الواضح والجمع نهوج ونهاج وهو المنهج والجمع مناهج. وأنهج الثوب ينهج إنهاجا إذا أخلق. قال أبو زيد: نهج وأنهج وأبى الأضمعي إلا أنهج. وضربت الرجل حتى أنهج أي انبسط وألقى نفسه، وينظر جمهرة اللغة (١/ ٤٩٨) واصطلاحاً: قيل: المنهج: الطريق المنهوج أي المسلك، ذكره أبو البقاء في التوقيف على مهمات التعاريف (١/ ٣١٧).



وأود هنا أن أشير إلى الطريقة التي اتبعتها في تناولي للأحاديث، والتي أستطيع الإبانة عنها في النقاط التالية:

- أقوم بذكر عنوان المبحث من المباحث، أو المطلب من المطالب، ثم أورد بعد ذلك بعض النماذج من سنة النبي ﷺ التي أراها موافقة لذلك العنوان: إما تلو العنوان مباشرة - وهذا هو الغالب، أو في ثنايا الكلام - وهو قليل، وأفعل هذا الأخير عندما أجد أن الكلام بذلك يكون أكثر تماسكًا، والسياق أكثر وضوحًا، فتكون العناوين بمثابة تراجم والأحاديث استدلالات لها وشواهد عليها، وأشير هنا إلى أن هذه الطريقة هي التي اعتمدها البخاري - رحمه الله - في صحيحه كما هو معلوم، وأشرف بالاقتداء به في ذلك.

- لا أستوعب كل ما يمكن أن يكون نموذجًا للتطبيق عليه من السنة، وإنما أكتفي بذكر ما تحصل به الفائدة فقط؛ لما في الاستيعاب من تطويل كما لا يخفى.

- ربما أكتفي بحديث واحد أجعله محلاً للتطبيق في أجزائه المختلفة، وربما التمسث لكل فقرة من الفقرات حديثاً أو أكثر للتطبيق، وربما قطعت الحديث الواحد وذكرته في غير موضع إذا دعت الحاجة إلى ذلك، وربما أعدت ذكر الحديث عينه أو الجزء منه إذا كان يطلبه أكثر من مطلب يمكن أن يكون تطبيقاً له وتدليلاً عليه. ولي في هذا المسلك كذلك أسوة بالبخاري، رحمه الله.

- ألترم في جانب التطبيق بنماذج من السنة القولية أو الفعلية أو التقريرية في الغالب الأعم، ولا ألجأ إلى ما يمكن أن يندرج تحت مصطلح السيرة إلا في مواضع نادرة.

- أقوم بترقيم الأحاديث التي يتم الاستدلال بها، حتى يسهل العزو إليها إذا احتيج إلى ذلك عند التخريج ونحوه.

- أقوم بتخريج الأحاديث من دواوين السنة المختلفة مقدماً الصحيحين على غيرهما

في التخريجات قدر المستطاع، على أنني أخرج الحديث من مسند الصحابي المذكور، ولا أتبع الحديث من مسانيد غيره من الصحابة إلا إذا كان في ذلك فائدة من قبيل اختلاف في الألفاظ، أو زيادة فيها، والتي تفيد في توجيه المعنى.

- أذكر في تخريجي للحديث اسم الكتاب برمز (ك)، والباب برمز (ب) والجزء والصفحة ورقم الحديث أرمز له بـ (ح) اختصارًا، وربما اقتصرت على ذكر الجزء والصفحة ورقم الحديث، إذا كان الكتاب المخرج منه لا يعنى بذكر الكتاب والباب، أو لم تكن ثمة فائدة من ذكر ذلك طلبًا للاختصار، وأؤكد هنا على أنني أفدت كثيرًا في توجيه الاستدلالات بمنطوق بعض تراجم الأبواب.

- أبدأ بذكر الحكم على الحديث، بذكر عبارة متفق عليه إذا كان مخرجًا في الصحيحين، أو بعبارة «صحيح إذا كان في أحدهما» وإذا كان الحديث غير مخرج فيهما أو في أحدهما، فإنني أذكر حكم الحديث من واقع كلام أهل العلم الوارد في ثانيا التخريج، أو أجتهد في ذلك وفق القواعد المتبعة في هذا الشأن، وقد وقع لي قليل من هذا الأخير.

- أُعَرِّفُ بالأعلام من خلال تراجمهم الموثقة في كتب هذا الشأن.

- أشرح غريب الحديث متى وجد فيه ما يحتاج إلى شرح وإيضاح.

- أُعَرِّفُ بالمراجع عند ذكرها لأول مرة فقط.

## \* خطة البحث:

يقع البحث في سبعة فصول وخاتمة وفهارس، وذلك على النحو التالي:

\* الفصل الأول: السنة النبوية ومكانتها، وفيه مبحثان:

- المبحث الأول: التعريف بالسنة النبوية، وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: السنة لغة واصطلاحًا.

المطلب الثاني: الفرق بين مصطلحي السيرة والسنة.

المطلب الثالث: جهود السلف في الحفاظ على السنة وصيانتها.

- المبحث الثاني: مكانة السنة النبوية، وفيه مطلبان:

المطلب الأول: حاجة الناس إلى الجانب التطبيقي في السنة.

المطلب الثاني: من ثمرات العمل بالسنة وآثار تركها على مستوى الأفراد والجماعات.

\* الفصل الثاني: النماذج الحديثة المحددة لمفهوم الأزمات ومراحلها وفوائدها،

وفيه أربعة مباحث:

- المبحث الأول: النماذج الحديثة المحددة لمفهوم الأزمة، وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: الأزمة في اللغة.

المطلب الثاني: الأزمة في الاصطلاح.

المطلب الثالث: العناصر الأساسية للأزمة.

المطلب الرابع: خصائص الأزمة.

المطلب الخامس: معوقات الاكتشاف المبكر للأزمة.

- المبحث الثاني: النماذج الحديثة المحددة لمراحل الأزمة، وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: النماذج الحديثة المحددة لمرحلة الميلاد.

المطلب الثاني: النماذج الحديثة المحددة لمرحلة الانتشار والتوسع.

المطلب الثالث: النماذج الحديثة المحددة لمرحلة النضوج والتمكن.

المطلب الرابع: النماذج الحديثة المحددة لمرحلة الانحسار والاختفاء.

المطلب الخامس: النماذج الحديثة المحددة لمرحلة التعافي.

- المبحث الثالث: الأحاديث النبوية ودورها في التمييز الدقيق بين المفاهيم المتداخلة

مع مفهوم الأزمة، وفيه أربعة مطالب:

المطلب الأول: نماذج حديثة مميزة لمفهوم الخلاف والصراع.

المطلب الثاني: نماذج حديثة لمفهوم المشكلة.

المطلب الثالث: نماذج حديثة لمفهوم الكارثة.

المطلب الرابع: نماذج حديثة لمفهوم الصدمة.

- المبحث الرابع: فوائد الأزمة كما توضحها نصوص السنة المطهرة، وفيه سبعة

مطالب:

المطلب الأول: نماذج حديثة في الكشف عن القدرات الكامنة في الكفاءات البشرية.

المطلب الثاني: نماذج حديثة توضح تغير المعادلات.

المطلب الثالث: نماذج حديثة تكشف عن ضرورة مواجهة المشكلات الكامنة

المسببة للأزمة.

المطلب الرابع: نماذج حديثة توجب وضع استراتيجيات جديدة فور انتهاء الأزمة.

المطلب الخامس: نماذج حديثة تدل على أن من فوائد الأزمة ترسيخ الفكرة

والدفاع عنها.

المطلب السادس: نماذج حديثة ترشد إلى أن من فوائد الأزمة السرعة في إحداث

التغيير المنشود كما وكيفاً.

المطلب السابع: نشوء أنظمة للإنذار المبكر.

\* الفصل الثالث: الأحاديث المحددة لسمات فريق إدارة الأزمات، وفيه مبحثان:

- المبحث الأول: الأحاديث المحددة لسمات قائد فريق إدارة الأزمة، وفيه

ثمانية مطالب:

المطلب الأول: امتلاك قدرات التأثير.

المطلب الثاني: امتلاك القدرة على امتصاص الأزمات واحتوائها السيطرة عليها.

المطلب الثالث: التفاعل الدائم بين القيادة وتداعيات الأزمة.

المطلب الرابع: تفويض السلطة.

المطلب الخامس: القدرة على اتخاذ القرارات العادلة والحاسمة.

المطلب السادس: التأكيد على تقوية روح الولاء والانتماء في نفوس الفريق.

المطلب السابع: بث الحماسة في نفوس الفريق عن طريق المكافآت المادية والمعنوية.

المطلب الثامن: تفعيل طاقات الفريق.

- المبحث الثاني: نماذج من الأحاديث المحددة لسمات فريق إدارة الأزمة، وفيه

سبعة مطالب:

المطلب الأول: نماذج من أحاديث تدعو إلى العمل بروح الفريق في إدارة الأزمات.

المطلب الثاني: نماذج من أحاديث تؤكد على ضرورة الحضور القوي لمهارة إدارة

الوقت.

المطلب الثالث: نماذج من أحاديث السمع والطاعة.

المطلب الرابع: نماذج من أحاديث تحرض على الجهوزية الدائمة لدى أعضاء الفريق.

المطلب الخامس: نماذج من أحاديث في إحسان الأداء وإتقان العمل.

المطلب السادس: نماذج من أحاديث تؤكد على ضرورة التفهم التام للرؤية والرسالة

والأهداف.

المطلب السابع: نماذج من أحاديث تدعو إلى البذل والتضحية.

\* الفصل الرابع: أبعاد وأساليب التعامل مع الأزمات وسبل التنبؤ بآثارها كما تحدده



النصوص النبوية، وفيه ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: النصوص النبوية ودورها في تحديد أبعاد التعامل مع الأزمات،

وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: البعد التاريخي.

المطلب الثاني: البعد التحليلي.

المطلب الثالث: البعد المقارن.

المطلب الرابع: البعد الجغرافي.

المطلب الخامس: البعد الواقعي.

- المبحث الثاني: أساليب التعامل مع الأزمات في ضوء نصوص السنة المطهرة، وفيه

خمس مطالب:

المطلب الأول: أسلوب التعبئة العامة.

المطلب الثاني: أسلوب احتواء الأزمة.

المطلب الثالث: أسلوب تحييد بعض عناصر الأزمة.

المطلب الرابع: أسلوب الصدمة والمباغلة.

المطلب الخامس: أسلوب تحويل الأزمة عن مسارها.

- المبحث الثالث: طرق التنبؤ بآثار الأزمات من خلال بعض النماذج الحديثة،

وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: التحديد الدقيق لحجم الأزمة.

المطلب الثاني: التحديد الدقيق لموضوع وشكل الأزمة وقضيتها الأساسية.

المطلب الثالث: التحديد الدقيق لأسباب الأزمة.

المطلب الرابع: التحديد الدقيق لقيمة ومكانة الأزمة.

المطلب الخامس: التشاور الراشد مع فريق الأزمة.

\* الفصل الخامس: الأحاديث المحددة لأدوات ومعايير إدارة الأزمات، وفيه

مبحثان:

- المبحث الأول: الأحاديث المحددة للأدوات الأساسية لإدارة الأزمات، وفيه

خمسة مطالب:

المطلب الأول: توفير غرف عمليات خاصة بإدارة الأزمة.

المطلب الثاني: تبسيط الإجراءات المتخذة حيال الأزمة.

المطلب الثالث: العناية بعناصر الاتصال.

المطلب الرابع: وضع الإجراءات الكفيلة لتأمين الكوادر والممتلكات والمعلومات

خلال إدارة الأزمة.

المطلب الخامس: تفسير قرار الخروج من الأزمة.

- المبحث الثاني: نماذج من الأحاديث المحددة لمعايير إدارة الأزمة، وفيه خمسة

مطالب:

المطلب الأول: التحديد الدقيق للأهداف والقياس المستمر لمدى تحققها.

المطلب الثاني: الكفاءة في استغلال الفرص.

المطلب الثالث: القدرة على استيعاب الجديد وحسن الانتفاع به.

المطلب الرابع: التوفيق بين الأمور المتعارضة.

المطلب الخامس: تقليل الخسائر وتعظيم المنافع.

\* الفصل السادس: السمات العامة للمنهج النبوي في إدارة الأزمات، وفيه أربعة

مباحث:

- المبحث الأول: سمات ما قبل الأزمة، وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: التهيئة النفسية لاستقبال الأزمة.

المطلب الثاني: التخلص من معوقات العلاج.

المطلب الثالث: تأمين الرصيد الحيوي.

المطلب الرابع: تثقيف فريق الأزمة بما يناسبه.

المطلب الخامس: الحيلولة دون وقوع الأزمات.

- المبحث الثاني: سمات أثناء الأزمة، وفيه أربعة مطالب:

المطلب الأول: الشفافية والمصادقية.

المطلب الثاني: القدوة الصالحة.

المطلب الثالث: تبديد المخاوف والوساوس.

المطلب الرابع: التحديد الدقيق والمناسب للمهام والأدوار والمسؤوليات.

- المبحث الثالث: سمات ما بعد الأزمة، وفيه مطلبان:

المطلب الأول: تعزيز المواقف بعد انتهاء الأزمة.

المطلب الثاني: مراعاة العوامل والمتغيرات.

- المبحث الرابع: سمات ملازمة لكافة المراحل، وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: الליاذ بالله تعالى واللجوء إليه والتوكل عليه.

المطلب الثاني: الاعتداد بالجانب القيمي في حل الأزمات.

المطلب الثالث: مراعاة أحكام الشريعة الإسلامية.

\* الفصل السابع: نماذج من إدارة الأزمات الكاملة زمن النبوة، وفيه مبحثان:

- المبحث الأول: الهجرة من مكة إلى المدينة، وفيه ثمانية مطالب.

المطلب الأول: أهم مرويات حديث الهجرة النبوية.

المطلب الثاني: ما يتعلق من حديث الهجرة بمفهوم الأزمة ومراحلها.

المطلب الثالث: ما يتعلق بمراحل الأزمة.

المطلب الرابع: فوائد الأزمة.

المطلب الخامس: من حيث سمات فريق إدارة الأزمة.

المطلب السادس: من حيث أساليب التعامل مع الأزمة وسبل التنبؤ بآثارها.

المطلب السابع: من حيث أدوات ومعايير إدارة الأزمة.

المطلب الثامن: من حيث السمات العامة للمنهج النبوي.

- المبحث الثاني: حادثة الإفك. وفيه ستة مطالب.

المطلب الأول: أهم مرويات حديث الإفك.

المطلب الثاني: ما يتعلق بالمفهوم والمراحل.

المطلب الثالث: فوائد الأزمة.

المطلب الرابع: من حيث سمات فريق إدارة الأزمة.

المطلب الخامس: من حيث أبعاد وأساليب التعامل مع الأزمة وسبل التنبؤ بآثارها.

المطلب السادس: من حيث السمات العامة للمنهج النبوي.

- الخاتمة: حيث ذكرت فيها ما توصلت إليه في بحثي هذا من نتائج وتوصيات.

ثم قمت بعمل الفهارس، وتشمل:

١ - فهرس الآيات القرآنية.

٢ - فهرس الأحاديث النبوية.

٣ - فهرس الأعلام المترجم لهم.

٤ - فهارس الأشعار.

٥ - فهارس المراجع.

٦ - فهارس الموضوعات.

ولا يسعني في نهاية العرض الموجز لمفردات البحث إلا أن أرفع أكف الضراعة  
إلى المولى - تبارك وتعالى - أن يثقل ميزان حسناقي بهذا البحث يوم لا ينفع مالاً ولا بنون  
إلا من أتى الله بقلب سليم.





# الفصل الأول

## السنة النبوية ومكانتها

وفيه مبحثان:

\* المبحث الأول: التعريف بالسنة النبوية.

\* المبحث الثاني: مكانة السنة النبوية.





# الفضل الأول

السنة النبوية ومكانتها

## المبحث الأول

التعريف بالسنة النبوية

وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: السنة لغة واصطلاحاً.

المطلب الثاني: الفرق بين مصطلحي السيرة والسنة.

المطلب الثالث: جهود السلف في الحفاظ على السنة وصيانتها.

\*\*\*

## المطلب الأول

السنة لغة واصطلاحاً

\* الفرع الأول: تعريف السنة لغة:

قال الأزهري<sup>(١)</sup> في تهذيب اللغة: السُّنة الطريقة المستقيمة المحمودة، وَلَذَلِكَ قيل:

(١) محمد بن أحمد بن الأزهري الهروي، أبو منصور: إمام عالم باللغة والعربية. قال ابن الصلاح: كتابه الموسوم بـ: «تهذيب اللغة» يدل على جلالة قدره، وهو خير عمدة في هذا الفن، وقد رأيت في مرو بخطه، في نحو عشرين مجلداً كباراً. توفي سنة: ٣٧٠هـ. تنظر ترجمته في كتاب طبقات الفقهاء الشافعية (١/ ٨٣) لعثمان بن عبد الرحمن، أبي عمرو، تقي الدين المعروف بابن الصلاح (المتوفى: ٦٤٣هـ) تحقيق: محيي الدين علي نجيب. دار البشائر الإسلامية - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٩٩٢م.

فلان من أهل السنة، وسننت لكم سنة فاتبعوها.

ح ١ - وفي الحديث: (من سن سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها ومن سن سنة سيئة...) (١) يريد من عمل بها ليقتدى به فيها. وسننت فلاناً بالرمح: إذا طعنته به. وسننت إلى فلان الرمح تسنيئاً: إذا وجهته إليه. قال شمر: السنة في الأصل: سنة الطريق. وهو طريق سنة أوائل الناس فصار مسلكاً لمن بعدهم. وسن فلان طريقاً من الخير يسنته: إذا ابتدأ أمراً من البر لم يعرفه قومه، فاستنوا به وسلكوه وهو يستن الطريق سنّاً وسنناً؛ فالسنُّ المصدر، والسننُ: الاسم بمعنى المسنون. وقال شمر: قال ابن شميل: سنن الرجل: قصده وهيمته. وقال أبو بكر: قولهم فلان من أهل السنة معناه: من أهل الطريقة المستقيمة المحمودة، وهي مأخوذة من السنن وهو الطريق (٢).

- (١) حديث صحيح أخرجه مسلم في المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله ﷺ (ك: الكسوف، ب: الحث على الصدقة ولو بشق تمرة...، ٢/ ٧٠٤ ح ١٠١٧، ك: العلم، ب: من سن سنة حسنة أو سيئة ومن دعا إلى هدى أو ضلالة، ٤/ ٢٠٥٩ ح ١٥) للإمام مسلم بن الحجاج أبي الحسن القشيري النيسابوري (المتوفى: ٢٦١هـ) تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي. دار إحياء التراث العربي - بيروت. عدد الأجزاء: ٥. والترمذي في السنن (أبواب العلم، ب: ما جاء فيمن دعا إلى هدى فاتبع أو إلى ضلالة، ٥/ ٤٣ ح ٢٦٧٥) للإمام محمد بن عيسى بن سورة بن موسى بن الضحاك، الترمذي، أبي عيسى (المتوفى: ٢٧٩هـ) تحقيق وتعليق: أحمد محمد شاكر (ج ١، ٢) ومحمد فؤاد عبد الباقي (ج ٣) وإبراهيم عطوة عوض المدرس في الأزهر الشريف (ج ٤، ٥). الناشر: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي - مصر. الطبعة: الثانية، ١٣٩٥هـ - ١٩٧٥م. عدد الأجزاء: ٥ أجزاء. والنسائي في السنن الصغرى، أو المجتبى من السنن (ك: الزكاة، ب: التحريض على الصدقة، ٥/ ٧٥ ح ٢٥٥٤) للإمام أبي عبد الرحمن أحمد بن شعيب بن علي الخراساني، النسائي (المتوفى: ٣٠٣هـ). تحقيق: عبد الفتاح أبو غدة. الناشر: مكتب المطبوعات الإسلامية - حلب. الطبعة: الثانية، ١٤٠٦ - ١٩٨٦. عدد الأجزاء: ٨. وابن ماجه في السنن (في الإيمان وفصائل الصحابة والعلم، ب: من سن سنة حسنة أو سيئة، ١/ ٧٤ ح ٢٠٣) لابن ماجه أبي عبد الله محمد بن يزيد القزويني (المتوفى: ٢٧٣هـ) تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي. الناشر: دار إحياء الكتب العربية - فيصل عيسى البابي الحلبي.
- (٢) تهذيب اللغة (٢١٠ - ٢١٢).

وفي الصحاح: السَّنَنُ: الطريقة. يقال: استقام فلان على سنن واحد. ويقال: امضِ على سَنَنِكَ وَسُنَنِكَ، أي على وجهك. وجاء من الخيل سنن لا يرد وجهه. وتنح عن سَنَنِ الخيل، أي عن وجهه. وعن سَنَنِ الطريق وَسُنَنِهِ وَسِنَنِهِ، ثلاث لغات. وجاءت الريح سَنَائِنَ، إذا جاءت على طريقة واحدة لا تختلف. والسُّنَّةُ: السيرة. قال الهذلي:

فأول راضٍ سُنَّةً مَنْ يَسِيرُهَا<sup>(١)</sup> فلا تَجْزَعَنَّ مِنْ سُنَّةٍ أَنْتَ سِرَّتَهَا

والسُّنَّةُ أَيضًا: ضربٌ من تمر المدينة. ابن السكيت: سَنَّ الرجل إبله، إذا أحسن رِعْيَتَهَا والقيام عليها، حتَّى كأنه صقلها. واستَنَّ الرجلُ، بمعنى استاك. وسُنَّةٌ من ثومٍ: فصَّةٌ منه. والسُّنَّةُ أَيضًا: السكَّة، وهي الحديدة التي تُثار بها الأرض، عن أبي عمرو وابن الأعرابي. وسن القلم: موضع البرى منه. يقال: أطل سن قلمك وسَمَّنْهَا، وَحَرَّفَ قَطَّتَكَ وَأَيَّمْنَهَا. وَأَسَنَّ الرجل: كبر<sup>(٢)</sup>.

(١) البيت من قصيدة لخالد بن زهير الهذلي، وينظر: خزانة الأدب ولب لباب لسان العرب (٩/ ٥٨، ٥٩) لعبد القادر بن عمر البغدادي (المتوفى: ١٠٩٣هـ) تحقيق وشرح: عبد السلام محمد هارون. الناشر: مكتبة الخانجي، القاهرة. الطبعة: الرابعة، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م. عدد الأجزاء: ١٣، والشعر والشعراء (٢/ ٦٤٠) لأبي محمد عبد الله بن مسلم بن قتيبة الدينوري (المتوفى: ٢٧٦هـ). الناشر: دار الحديث، القاهرة. عام النشر: ١٤٢٣هـ. عدد الأجزاء: ٢، وعيون الأخبار (٤/ ١٠٧) له أيضًا (المتوفى: ٢٧٦هـ). الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت. تاريخ النشر: ١٤١٨هـ. عدد الأجزاء: ٤، ونقد الشعر (١/ ٥٥) لقدامة بن جعفر بن قدامة بن زياد البغدادي، أبي الفرج (المتوفى: ٣٣٧هـ). الناشر: مطبعة الجوائب - قسطنطينية. الطبعة: الأولى، ١٣٠٢. عدد الأجزاء: ١. وسمط اللآلي في شرح أمالي القاضي (١/ ٨٢٧) لأبي عبيد عبد الله بن عبد العزيز بن محمد البكري الأندلسي (المتوفى: ٤٨٧هـ). نسخه وحققه: عبد العزيز الميمني. الناشر: دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان. عدد الأجزاء: ٢.

(٢) الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية (٥/ ٢١٣٩ - ٢١٤١) لأبي نصر إسماعيل بن حماد الجوهري الفارابي (المتوفى: ٣٩٣هـ) تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار. الناشر: دار العلم للملايين - بيروت. الطبعة: الرابعة ١٤٠٧هـ - ١٩٨٧م. عدد الأجزاء: ٦.

## \* الفرع الثاني: السنة في الاصطلاح:

للسنة في الاصطلاح معانٍ متعددة وهي بحسب العلم الذي يُبحث فيه، غير أننا نقتصر هنا على أوسع هذه المعاني وهو معناها عند المحدثين الذين يعنون بالبحث في أحوال الرسول ﷺ باعتباره محل القدوة والأسوة في كل شيء؛ ومن ثم نقلوا كل ما يتصل به من سيرة وخلق وشمائل وأخبار وأقوال وأفعال، فهي عندهم -: ما أضيف إلى النبي ﷺ من قول أو فعل أو تقرير أو وصف خلقي أو خلقي سواء كان قبل البعثة أو بعدها<sup>(١)</sup>. وهي ترادف الحديث عند البعض، وقد يَنَ شيخ الإسلام ابن تيمية<sup>(٢)</sup> هذا

---

(١) انظر: فتح الباري شرح صحيح البخاري (١٣ / ٢٥٩) لأحمد بن علي بن حجر أبي الفضل العسقلاني الشافعي. الناشر: دار المعرفة - بيروت، ١٣٧٩. رقم كتبه وأبوابه وأحاديثه: محمد فؤاد عبد الباقي. قام بإخراجه وصححه وأشرف على طبعه: محب الدين الخطيب. عليه تعليقات العلامة: عبد العزيز بن عبد الله بن باز. عدد الأجزاء: ١٣. ومنهج النقد في علوم الحديث (١ / ٢٦) لنور الدين محمد عتر الحلبي. الناشر: دار الفكر دمشق - سورية. الطبعة: الطبعة الثالثة ١٤١٨ هـ - ١٩٩٧ م. وكتابة السنة النبوية في عهد النبي ﷺ والصحابة وأثرها في حفظ السنة النبوية (١ / ٦) لأحمد بن عمر بن إبراهيم بن إسماعيل بن محمد بن هاشم. الناشر: مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف بالمدينة المنورة. عدد الأجزاء: ١. وحجية خبر الأحاد في العقائد والأحكام (١ / ١) لعامر بن حسن صبري. مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف بالمدينة المنورة.

(٢) أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن عبد الله بن أبي القاسم بن تيمية، الإمام العلامة الحافظ الحجة، تقي الدين، أبو العباس الحراني، ثم الدمشقي. ولد بخران في ربيع الأول سنة إحدى وستين وست مائة. قال الذهبي عنه: سمع ابن عبد الدائم، وابن أبي اليسر، والمجد بن عساكر، وأكثر عن أصحاب حنبل، وابن طبرزد، ومن بعدهم، ونسخ وقرأ وانتقى، وبرع في علوم الآثار والسنن ودرس وأفتى وفسر وصنف التصانيف البديعة وانفرد بمسائل فيل من عرضه لأجلها، وهو بشر له ذنوب وخطأ، ومع هذا فوالله ما قابلت عيني مثله ولا رأى هو مثل نفسه، وكان إمامًا متبحرًا في علوم الديانة صحيح الذهن، سريع الإدراك، سيال الفهم، =

الأمر فقال: «الحديث النبوي عند الإطلاق ينصرف إلى ما حدث به بعد النبوة: من قوله وفعله وإقراره». ثم قال: «فإن سنته ثبتت من هذه الوجوه الثلاثة»<sup>(١)</sup>. ثم أضاف أنه يدخل في تعريف السنة ما يتعلق بسيرته وحسن أخلاقه؛ فقال - بعد أن تحدث عن بعض أفعاله وتقريراته -: «فهذا كله يدخل في مسمى الحديث، وقد يدخل فيها بعض أخباره قبل النبوة، وبعض سيرته قبل النبوة، مثل: تحنثه بغار حراء. ومثل حسن سيرته».

ح ٢ - كقول خديجة له: «كلا والله لا يخزيك الله أبداً، إنك لتصل الرحم، وتحمل الكل، وتقري الضيف، وتكسب المعدوم»<sup>(٢)</sup>، .....

= كثير المحاسن، موصوفاً بفرط الشجاعة والكرم، فارغاً عن الشهوات؛ المأكل، والملبس، والجماع، لا لذة له في غير نشر العلم وتدوينه والعمل بمقتضاه. وتنتظر ترجمته بتوسع في المعجم المختص بالمحدثين (١/ ٢٥، ٢٦) لشمس الدين أبي عبد الله محمد بن أحمد بن عثمان بن قايماز الذهبي (المتوفى: ٧٤٨هـ). تحقيق: د. محمد الحبيب الهيلة. الناشر: مكتبة الصديق، الطائف. الطبعة: الأولى، ١٤٠٨هـ - ١٩٨٨م. عدد الأجزاء: ١، والعقود الدرية في مناقب شيخ الإسلام ابن تيمية (١/ ٢٤، ٢٥) لشمس الدين محمد بن أحمد بن عبد الهادي بن يوسف الدمشقي الحنبلي (المتوفى: ٧٤٤هـ) تحقيق: محمد حامد الفقي. الناشر: دار الكاتب العربي - بيروت. عدد الأجزاء: ١، وفوات الوفيات (١/ ٧٤) لمحمد بن شاكر بن أحمد بن عبد الرحمن بن شاكر بن هارون بن شاكر الملقب بصلاح الدين (المتوفى: ٧٦٤هـ) تحقيق: إحسان عباس. الناشر: دار صادر - بيروت. الطبعة: الأولى. الجزء: ١ - ١٩٧٣. الجزء: ٢، ٣، ٤ - ١٩٧٤. عدد الأجزاء: ٤ وغيرها.

(١) مجموع فتاوى شيخ الإسلام أحمد بن تيمية (١٨/ ٦ - ٧) لتقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن تيمية الحراني (المتوفى: ٧٢٨هـ) تحقيق: عبد الرحمن بن محمد بن قاسم. الناشر: مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، المدينة النبوية، المملكة العربية السعودية. عام النشر: ١٤١٦هـ / ١٩٩٥م.

(٢) غريب الحديث: قولها (تحمل الكل) من الأثقال والحوائج المهمة والعيال وكل ما يتكلف ويثقل حمله فهو كل. وقولها (وتكسب المعدوم) ومنهم من جعل الكسب لنفسه وأنه يصل إلى =

وتعين على نوائب الحق<sup>(١)</sup>...». وهذا أوسع المعاني الاصطلاحية؛ إذ غرضهم معرفة ما كان عليه النبي ﷺ في أحواله كلها سواء أفاد حكماً شرعياً أو لم يفد<sup>(٢)</sup>.

والتعريف بهذه السعة يشمل أقواله ﷺ وهي كل ما صدر عنه من لفظه،

ح ٣ - كحديث: «إنما الأعمال بالنيات، وإنما لكل امرئ ما نوى، فمن كانت هجرته إلى دنيا يصيبها، أو إلى امرأة ينكحها، فهجرته إلى ما هاجر إليه»<sup>(٣)</sup>.

---

= كل شَيْءٍ مَعْدُومٌ فَلَا يَتَعَذَّرُ عَلَيْهِ لِبَعْدِهِ وَقِيلَ يَكْسِبُ الْمَعْدُومُ أَي يُعْطِيهِ غَيْرُهُ وَيُوصِلُهُ إِلَى مَنْ هُوَ مَعْدُومٌ عِنْدَهُ. وينظر: تفسير غريب ما في الصحيحين البخاري ومسلم (١ / ٥٠٩) لمحمد بن فتوح بن عبد الله بن فتوح بن حميد الأزدي الميورقي الحميدي أبي عبد الله بن أبي نصر (المتوفى: ٤٨٨هـ) تحقيق: الدكتورة: زبيدة محمد سعيد عبد العزيز. الناشر: مكتبة السنة - القاهرة - مصر. الطبعة: الأولى، ١٤١٥ - ١٩٩٥.

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري في صحيحه المسمى «الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله ﷺ وسننه وأيامه» (ب: بدء الوحي، ١ / ٧ ح ٣، ك: تفسير القرآن، ب: ﴿مَا وَدَّعَكَ رَبُّكَ وَمَا قَلَى﴾ [الضحى: ٣]، ٦ / ١٧٣ ح ٤٩٥٣، ك: التعبير، ب: أول ما بدئ به النبي ﷺ الرؤيا الصالحة، ٩ / ٢٩ ح ٦٩٨٢) للإمام محمد بن إسماعيل أبي عبد الله البخاري الجعفي. تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر. الناشر: دار طوق النجاة (مصورة عن السلطانية بإضافة ترقيم محمد فؤاد عبد الباقي) شرح وتعليق د. مصطفى ديب البغا. الطبعة: الأولى، ١٤٢٢هـ. ومسلم (ك: الإيمان، ب: بدء الوحي إلى رسول الله ﷺ، ١ / ١٣٩ ح ١٦٠) من حديث أم المؤمنين عائشة، رضي الله عنها.

مجموع فتاوى شيخ الإسلام أحمد بن تيمية (١٨ / ١٠).

(٢) أصول الحديث علومه ومصطلحه (ص ١٩) لمحمد عجاج الخطيب. دار الفكر. الطبعة الثانية. ١٩٧١م.

(٣) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ب: بدء الوحي، ١ / ٦ ح ١، ك: الإيمان، ب: ما جاء إن الأعمال بالنية والحسبة ولكل امرئ ما نوى، ١ / ٢٠ ح ٥٤، ك: العتق، ب: الخطأ والنسيان في العتاقة والطلاق ونحوه، ولا عتاقة إلا لوجه الله، ٣ / ١٤٥ ح ٢٥٢٩، ك: النكاح، ب: من =

ح ٤ - وحديث: «الدين النصيحة» قلنا: لمن؟ قال: «الله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم»<sup>(١)</sup>.

ح ٥ - وحديث ابن عمر: «بني الإسلام على خمس: شهادة أن لا إله إلا الله وأن محمدًا رسول الله، وإقام الصلاة، وإيتاء الزكاة، والحج، وصوم رمضان»<sup>(٢)</sup>. ويشمل أفعاله التي نقلها إلينا الصحابة في جميع أحواله كأداء الصلوات، ومناسك الحج، وغير ذلك. ويشمل كذلك تقريراته وهي ما أقره ﷺ من أفعال صدرت من بعض أصحابه

---

= هاجر أو عمل خيرًا لتزويج امرأة فله ما نوى، ٧ / ٣ ح ٥٠٧٠، ك: الأيمان والنذور، ب: النية في الأيمان، ٨ / ١٤٠ ح ٦٦٨٩، ك: الحيل، ب: في ترك الحيل، وأن لكل امرئ ما نوى في الأيمان وغيرها، ٩ / ٢٢ ح ٦٩٥٣) ومسلم (ك: الإمارة، ب: قوله ﷺ «إنما الأعمال بالنية» وأنه يدخل فيه الغزو وغيره من الأعمال، ٣ / ١٥١٥ ح ١٩٠٧) وأبوداود (ك: الطلاق، ب: فيما عني به الطلاق والنيات، ٢ / ٢٦٢ ح ٢٢٠١) والترمذي (أبواب فضائل الجهاد، ب: ما جاء فيمن يقاتل رياء وللدنيا، ٤ / ١٧٩ ح ١٦٤٧) والنسائي (ك: الطهارة، ب: النية في الوضوء، ١ / ٥٨ ح ٧٥، ك: الطلاق، ب: الكلام إذا قصد به فيما يحتمل معناه، ٦ / ١٥٨ ح ٣٤٣٧، ك: الأيمان والنذور، ب: النية في الأيمان، ٧ / ١٣ ح ٣٧٩٤) وابن ماجه (ك: الزهد، ب: النية، ٢ / ١٤١٣ ح ٤٢٢٧).

(١) حديث صحيح، أخرجه مسلم (ك: الإيمان، ب: بيان أن الدين النصيحة، ١ / ٧٤ ح ٥٥) وأبوداود (ك: الأدب، ب: في النصيحة، ٤ / ٢٨٦ ح ٤٩٤٤) والنسائي (ك: البيعة، ب: النصيحة للإمام، ٧ / ١٥٦ ح ٤١٩٧، ٤١٩٨).

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الإيمان، ب: قول النبي ﷺ «بني الإسلام على خمس» ١ / ١١ ح ٨، ك: تفسير القرآن، ب: قوله: ﴿وَقَدْ لَوْهُم حَتَّى لَا تَكُونَ فَنَتَهُ وَيَكُونَ الَّذِينَ لِلَّهِ فَإِنْ أَنْتَهُمْ أَفْلَا عُدُونَ إِلَّا عَلَى الظَّالِمِينَ﴾ [البقرة: ١٩٣]، ٦ / ٢٦ ح ٤٥١٣) ومسلم (ك: الإيمان، ب: قول النبي ﷺ «بني الإسلام على خمس» ١ / ٤٥ ح ١٦) والترمذي (أبواب الإيمان، ب: ما جاء بني الإسلام على خمس، ٥ / ٥ ح ٢٦٠٩ وقال: حسن صحيح) والنسائي (ك: الإيمان وشرائعه، ب: على كم بني الإسلام، ٨ / ١٠٧ ح ٥٠٠١).

إما بسكوته مع دلالة الرضى، أو بإظهار الاستحسان وتأيد الفعل. وتشمل السنة في اصطلاح المحدثين - أيضًا - صفاته الخلقية وهي هيأته التي خلقه الله عليها وأوصافه الجسمية والبدنية، وصفاته الخلقية وهي ما جبله الله عليه من الأخلاق والشئائل، وتشمل كذلك سيرته ﷺ وغزواته وأخباره قبل البعثة وبعدها<sup>(١)</sup>.

قال الشيخ طاهر الجزائري<sup>(٢)</sup>: وأما السنة فتطلق في الأكثر على ما أضيف إلى النبي ﷺ من قول أو فعل أو تقرير فهي مرادفة للحديث عند علماء الأصول، وهي أعم منه عند من خص الحديث بما أضيف إلى النبي ﷺ من قول فقط<sup>(٣)</sup>.

ولما كان تعريف السنة عند أهل الحديث بهذا الشمول والاتساع الذي رأينا فإنه سيكون منطلقنا في بحثنا هذا - بعون الله وتوفيقه - فهو من ناحية: تعريف أهل الحديث والبحث بحث حديثي، ومن ناحية ثانية: هو يفسح المجال - جدًّا - للاستدلالات على مختلف الأزمات، وهو المطلب الرئيس من وراء هذا العمل، والله المستعان.

\* \* \*

---

(١) تاريخ التشريع الإسلامي (ص ٧١ - ٧٣) بتصرف، لمناع بن خليل القطان (المتوفى: ١٤٢٠هـ)

الناشر: مكتبة وهبة. الطبعة: الخامسة ١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م. عدد الأجزاء: ١.

(٢) طاهر بن صالح بن أحمد بن موهب، السمعوني الجزائري، ثم الدمشقي: بحاث من أكابر العلماء باللغة والأدب في عصره. أصله من الجزائر، ومولده ووفاته في دمشق. وتنتظر ترجمته في الأعلام (٣/ ٢٢١) ومعجم المؤلفين (٥/ ٣٦).

(٣) توجيه النظر إلى أصول الأثر (١/ ٤٠) للشيخ طاهر بن صالح بن أحمد بن موهب، السمعوني الجزائري، ثم الدمشقي (المتوفى: ١٣٣٨هـ) تحقيق: عبد الفتاح أبو غدة. الناشر: مكتبة المطبوعات الإسلامية - حلب. الطبعة: الأولى، ١٤١٦هـ - ١٩٩٥م.



## المطلب الثاني

### الفرق بين مصطلحي السيرة والسنة

ثمة تداخل قوي وترابط متين بين مصطلحي السنة والسيرة النبوية سواء على مستوى التعريف اللغوي لهما عند البعض، أو على مستوى القضية المحورية لكل منهما وهي حياة النبي ﷺ أو على مستوى نقلة الأخبار ورواة الآثار الذين اشتغلوا بهما على حد سواء، ورغم وجود هذا القدر الكبير من التشابه والتماهي بين المصطلحين والفنين الكبيرين إلا أنه يجب أن يعلم أن الأمر بينهما يقف عند هذا الحد وهو التشابه فقط في بعض الوجوه، لا مطلق التطابق ولا التساوي من كل وجه، وإلا عُدَّ تخصيص كل منهما بلقب ضرباً من العبث؛ ونظرًا لأن موضوع بحثنا يعنى برصد المنهج النبوي في تعامله مع الأزمات من منظور حديثي بحت؛ وحتى لا يختلط الحديثي بالسيري فقد رأيت من الأهمية بمكان أن أعقد هذا المطلب كي نتيين بدقة ما هو داخل في إطار البحث دخولاً أولياً وهو النصوص الحديثية مما هو خارج عن هذا الإطار، أو يكون دخوله ثانوياً وعلى سبيل الاستئناس وهو نصوص السيرة وفي سبيلنا إلى تجلية الفروق الدقيقة بين المصطلحين شديدي التقارب والتشابه، فإننا سنسلط الضوء على تلك القضية من خلال الفرعين التاليين:

#### \* الفرع الأول: الفروق في الحدود الاصطلاحية:

تقدم معنا أثناء الحديث عن التعريف الاصطلاحى للسنة أن هذا الأمر خضع بشكل أو بآخر لنوعية الموضوعات والفنون الراغبة في تعريفه بما يتسق ولب هذه الموضوعات وتوجهاتها، ومن ثم كان هناك تباين بعض الشيء في التعريف الاصطلاحى للسنة بناءً على ذلك.

وأما مصطلح السيرة، فمن الملاحظ أن أهل الحديث لم يضعوا له حدًا صريحًا

رغم سبقهم إليه تأصيلًا وترتيبًا، وعدهم له نوعًا من الأنواع المؤلفة لعلم الحديث كما يتجلى في قول الحاكم في بيان النوع الثامن والأربعين من علوم الحديث: «هذا النوع من هذه العلوم معرفة مغازي رسول الله ﷺ وسراياه وبعوثه وكتبه إلى ملوك المشركين، وما يصح من ذلك، وما يشذ وما أبلى كل واحد من الصحابة في تلك الحروب بين يديه، ومن ثبت، ومن هرب، ومن جبن عن القتال، ومن كر، ومن تدين بنصرته ﷺ ومن نافق، وكيف قسم رسول الله ﷺ الغنائم، ومن زاد، ومن نقص، وكيف جعل سلب القتل بين الاثنين والثلاثة، وكيف أقام الحدود في الغلول، وهذه أنواع من العلوم التي لا يستغني عنها عالم»<sup>(١)</sup>.

ومن الملاحظ أن هذا النص يقف عند قسم من أقسام السيرة - وإن كان أكبر أقسامها وأهم مكوناتها - وهو المغازي، وأما مصطلح السيرة بعمومه وشموله والذي يتسع ليشمل جميع الهيئات النبوية الكريمة قبل البعثة وبعدها وما جبل عليه من جمال الطباع وجلال الأحوال مما جعله منار الهداية للعالمين وجعل سيرته محط إعجاب الأولين والآخرين حتى قال ابن حزم<sup>(٢)</sup>: «إن سيرة محمد ﷺ لمن تدبرها تقتضي تصديقه ضرورة وتشهد له بأنه رسول الله ﷺ حقًا فلو لم تكن له معجزة غير سيرته ﷺ لكفى»<sup>(٣)</sup>. أقول أما المصطلح بعمومه فقد جرى تداوله بين المعنيين بكتابة السيرة

(١) معرفة علوم الحديث (١/ ٢٣٨).

(٢) أبو محمد علي بن أحمد بن سعيد بن حزم بن غالب، الفارسي الأصل الأموي اليزيدي القرطبي الظاهري، صاحب التصانيف. ولد أبو محمد بقرطبة في سنة أربع وثمانين وثلاثمائة. قال ابن صاعد: ونقلت من خط ابنه أبي رافع أن أباه توفي عشية يوم الأحد لليلتين بقيتا من شعبان سنة ست وخمسين وأربع مائة، فكان عمره إحدى وسبعين سنة وأشهرًا، رحمه الله. تذكرة الحفاظ (٣/ ٢٢٧) سير أعلام النبلاء (١٣/ ٣٧٣).

(٣) الفصل في الملل والأهواء والنحل (٢/ ٧٣) لأبي محمد علي بن أحمد بن سعيد بن حزم الأندلسي القرطبي الظاهري (المتوفى: ٤٥٦ هـ) الناشر: مكتبة الخانجي - القاهرة. عدد الأجزاء: ٥.

النبوية على نحو تطبيقي أكثر من كونه حدًا نظريًا يستفتحون به كتبهم كما هو الحال في مصطلح السنة، ولعل قراءة متأنية لما كتبه ابن هشام<sup>(١)</sup> عن خطته ومنهجه في كتابه تكشف لنا عن أمور هامة في الجانب الاصطلاحي للسيرة حيث يقول - رحمه الله -: «وأنا - إن شاء الله - مبتدئ هذا الكتاب بذكر إسماعيل بن إبراهيم ومَن ولد رسول الله ﷺ من ولده، وأولادهم لأصلابهم، الأول فالأول، من إسماعيل إلى رسول الله ﷺ وما يعرض من حديثهم، وتارك ذكر غيرهم من ولد إسماعيل على هذه الجهة، للاختصار، إلى حديث سيرة رسول الله ﷺ وتارك بعض ما ذكره ابن إسحاق في هذا الكتاب، مما ليس لرسول الله ﷺ فيه ذكر. ولا نزل فيه من القرآن شيء، وليس سببًا لشيء من هذا الكتاب، ولا تفسيرًا له، ولا شاهدًا عليه، لما ذكرت من الاختصار، وأشعارًا ذكرها لم أر أحدًا من أهل العلم بالشعر يعرفها، وأشياء بعضها يشنع الحديث به، وبعض يسوء بعض الناس ذكره، وبعض لم يقر لنا البكائي بروايته، ومستقص - إن شاء الله تعالى - ما سوى ذلك منه بمبلغ الرواية له، والعلم به»<sup>(٢)</sup>.

ويستوقفنا في هذا النص معنيان يسهمان وبشكل واضح في تحديد مصطلح السيرة وتخليصه مما لا يصلح أن يكون داخلًا فيه والتي إنما دخلت فيه ولحقت به

---

(١) عبد الملك بن هشام بن أيوب الحميري المعافري، أبو محمد، جمال الدين: مؤرخ، كان عالمًا بالأنساب واللغة وأخبار العرب. ولد ونشأ في البصرة، وتوفي بمصر. أشهر كتبه «السيرة النبوية - ط» المعروف بسيرة ابن هشام، رواه عن ابن إسحاق. توفي سنة ٢١٣ هـ. الأعلام للزركلي (٤ / ١٦٦).

(٢) السيرة النبوية (١ / ٦) لعبد الملك بن هشام بن أيوب الحميري المعافري، أبي محمد، جمال الدين (المتوفى: ٢١٣ هـ) تحقيق: مصطفى السقا وإبراهيم الأبياري وعبد الحفيظ الشلبي. الناشر: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر. الطبعة: الثانية، ١٣٧٥ هـ - ١٩٥٥ م. عدد الأجزاء: ٢.

بسبب عموم الاشتقاق الناجم عن المعنى اللغوي للفظ السيرة، وهذان المعنيان هما:  
- أن المعني به في السيرة النبوية من حيث ما قبل البعثة هو ما كان ذا صلة واضحة  
بالنبي ﷺ سواء من جهة النسب، أو من جهة المنقول شعراً كان أو نثراً.  
- تقديم حديث القرآن الذي يتناول بالذكر أخبار النبي ﷺ وما له تعلق بذلك  
كأسباب نزول بعض الآيات التي تعالج نفس الموضوع.

هذان المعنيان اللذان رام ابن هشام وضع تحديد دقيق لمصطلح السيرة النبوية  
من خلاهما نجد أن هناك - من المعنيين بعلوم السيرة - من يوافقها وعليها ومنهم الإمام  
الكلاعي<sup>(١)</sup>، وذلك في قوله - في معرض ثنائه على ابن إسحق -: «فإنه الذي شرب  
ماء هذا الشأن فأنقع، وحلّ كتابه من نفوس الخاص والعام أجلّ موقع؛ إلاّ أنّه تخلّله  
- كما أشرنا إليه قبل - أشياء من غير المغازي تقدح عند الجمهور في إمتاعه، وتقطع بالخواطر  
المستجمعة لسماعه. وإن كانت تلك القواطع عريقة في نسب العلم، وحقيقة بالتقييد  
والنظم، فعسى أن يكون لها مكان هو بإيرادها أخصّ؛ إذ لكل مقام مقال لا يحسن في

---

(١) أبو الربيع، سليمان بن موسى بن سالم بن حسان بن سليمان بن أحمد بن عبد السلام الحميري  
الكلاعي البلسني الأندلسي المالكي المعروف بابن سالم. ولد سنة خمس وستين وخمسمائة (٥٦٥هـ)،  
ونشأ ببلسنية، وتلقى العلوم في رحلته إلى إشبيلية وشاطبة وغرناطة والإسكندرية. توفي سنة  
أربع وثلاثين وستمائة للهجرة (٦٣٤هـ) في موقعة أنيشة حاملاً اللواء بنفسه. تنظر ترجمته في  
تاريخ الإسلام للذهبي (وفيات سنة ٦٣٤) تاريخ الإسلام ووفيات المشاهير والأعلام؛ للذهبي  
تحقيق: عمر عبد السلام التدمري. الناشر: دار الكتاب العربي، بيروت. الطبعة: الثانية،  
١٤١٣هـ - ١٩٩٣م. عدد الأجزاء: ٥٢، وتذكرة الحفاظ (٤ / ١٤١٧)، وسير أعلام النبلاء  
(٢٣ / ١٣٤)، والعبر في خبر من غبر (٥ / ١٣٧) للذهبي تحقيق: أبو هاجر محمد السعيد بن  
بسيوني زغلول. الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت. عدد الأجزاء: ٤، والوفاء بالوفيات  
(١٥ / ٤٣٢).

غيره الإيراد والنقص. ولذلك؛ نويْتُ فيه أن أحذف ما تخلَّله من مشعب الأنساب التي ليس احتياج كلِّ الناس إليها بالضروري الحثيث، ونفيس اللُّغات المعوق اعتراضها اتِّصال الأحاديث، حتَّى لا يبقى إلَّا الأخبار المجرَّدة، وخلاصة المغازي التي هي في هذا المجموع المقصودة المعتمدة. ظنًّا منِّي أنَّه إذا أذن الله في تمامه، وتكفَّل - تعالى - بتيسير محاولته وفق المأمول وتقريب مرامه، استأنفت النفوس له قبولًا، وعليها إقبالًا، ولم يزد هذا النقص لدى جمهورهم إلَّا كما لا<sup>(١)</sup>.

فما تقدم يمكن القول إن مصطلح السيرة النبوية عند المشتغلين البارزين بها يعني تلك الأخبار المجردة ذات الصلة المباشرة بالنبي ﷺ قبل بعثته وبعدها.

\* الفرع الثاني: بعض المصطلحات المتداخلة مع مصطلح السيرة (المغازي والمشاهد):

درج الكتاب الأوائل في السيرة على استعمال «المغازي» للدلالة على ذلك مع أن المغازي كعلم هو مندرج ضمن علوم أخرى تشتمل عليها السيرة، ويوضح هذا ما جاء في كتاب تاريخ التراث العربي: «وقد ظهرت سيرة الرسول ﷺ بالمعنى الدقيق للكلمة في كتب كبيرة نسيًّا باسم «المغازي»، وقد عرفت هذه الكتب في وقت مبكر باسم السيرة، ورُبَّما يكون الزهري أول من استخدم كلمة السيرة مصطلحًا لذلك»<sup>(٢)</sup>،

وبقريب من هذا النقل ورد نقل آخر في جامع العلوم في اصطلاحات الفنون، وفيه: «السَّير: بِكَسْرِ الْأَوَّلِ وَفَتْحِ الثَّانِي جَمْعُ السَّيْرِ وَهِيَ الْحَالَةُ مِنَ السَّيْرِ، كَالْجُلُوسَةِ وَالرَّكْبَةِ لِلْجُلُوسِ وَالرُّكُوبِ، ثُمَّ نَقَلْتُ إِلَى مَعْنَى الطَّرِيقَةِ وَالْمَذْهَبِ، ثُمَّ غَلَبَتْ فِي الشَّرْعِ عَلَى

---

(١) الاكتفاء بما تضمنه من مغازي رسول الله ﷺ والثلاثة الخلفاء (١ / ٢) لسليمان بن موسى بن سالم ابن حسان الكلاعي الحميري، أبي الربيع (المتوفى: ٦٣٤هـ) الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤٢٠هـ. عدد الأجزاء: ٢.

(٢) تاريخ التراث العربي (١ / ٤٥٢) لفؤاد سزكين. الناشر: جامعة الإمام محمد بن سعود، طبعة:

أُمُورِ الْمَغَازِي - وَقَالَ الْفُقَهَاءُ كِتَابُ السَّيْرِ وَإِنَّمَا سَمَوْا الْكِتَابَ بِذَلِكَ لِأَنَّهُ يَجْمَعُ سِيرَ النَّبِيِّ ﷺ وَطَرَقَهُ ﷺ فِي مَغَازِيهِ وَسِيرَ أَصْحَابِهِ - رَضِيَ اللَّهُ تَعَالَى - عَنْهُمْ وَمَا نَقَلَ عَنْهُ ﷺ فِي ذَلِكَ<sup>(١)</sup>. وكان البعض منهم يفتن إلى ما بين المصطلحين من عموم وخصوص ويأتي استعماله لأحدهما في موضع الآخر من باب التساهل أو التغليب، ومن ذلك ما تقدم معنا من قول الكلاعي والذي فيه: «وخلاصة المغازي التي هي في هذا المجموع المقصودة المعتمدة» فهو هنا يستعمل المغازي في موضع السيرة غير أنه لا يريد بها مجرد الغزو والجهاد وإنما ما هو أوسع من ذلك وأرحب ودليل ذلك أننا نراه يصرح في نفس الموطن بمقصده من تأليفه فيقول: «وهذا كتاب ذهب فيه إلى إيقاع الإقناع، وإمتاع النفوس والأسماع، باتساق الخبر عن سيرة رسول الله ﷺ وذكر نسبه، ومولده، وصفته، ومبعثه، وكثير من خصائصه»<sup>(٢)</sup>.

وفي واقع الأمر وبالرجوع إلى المعنى اللغوي للمغازي وإطلاقاته وإطلاقات السيرة نلاحظ توافقاً ربما كان حافزاً لدى البعض للاجتزاء بأحدهما عن الآخر؛ إذ المغازي تطلق ويراد بها مواضع الغزو ومتوجهات الغزاة، كما تطلق ويراد بها - أيضاً - مناقب الغزاة<sup>(٣)</sup>. وكذلك السيرة، فإن متعلقها عد أحوال النبي ﷺ والتنويه بخصاله، وكلها مآثر ومناقب شاهدة على جلال قدره وشرف محله، فلا عجب أن صار مصطلح «المغازي» ينوب عن مصطلح «سيرة» ما دامت دلالتها اللغوية تتقارب في بعض الإطلاقات كما تقدم. ومن المصطلحات التي تدور في فلك السيرة كذلك مصطلح «المشاهد» وليس

(١) دستور العلماء «جامع العلوم في اصطلاحات الفنون» (٢ / ١٤٠) للقاضي عبد النبي بن عبد الرسول الأحمدي نكري (المتوفى: ق ١٢هـ) عرب عباراته الفارسية: حسن هاني فحص. الناشر: دار الكتب العلمية - لبنان / بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م. عدد الأجزاء: ٤.

(٢) الاكتفاء بما تضمنه من مغازي رسول الله ﷺ والثلاثة الخلفاء (١ / ٣).

(٣) لسان العرب (غزو).

بينه وبين «المغازي» كبير تباين؛ لأنَّ المشاهد هي المواطن<sup>(١)</sup>، وهي هُنا مواضع الغزو ومجامعه؛ كما قال غيلان بن جرير<sup>(٢)</sup>: «كنا ندخل على أنس، فيحدثنا بمناقب الأنصار، ومشاهدهم، ويقبل علي، أو على رجل من الأزد، فيقول: «فعل قومك يوم كذا وكذا كذا وكذا»<sup>(٣)</sup>. قال الحافظ معلقًا على هذا الخبر: «أي: يحكي ما كان من مآثرهم في المغازي ونصر الإسلام»<sup>(٤)</sup>. وكما قال حسان بن ثابت - رضي الله عنه - يفخر بأحد الصَّحابة الأنصار:

ومنا قتل الشعب أوس بن ثابت      شهيدًا، وأسنى الذكر مني المشاهد<sup>(٥)</sup>

ومن كل ما تقدم في هذا المطلب يتبين لنا أن بين مصطلحي السنة والسيرة من التقارب ما يجعل المشتغل بأحدهما لا يستغني في استدلالاته وتحليلاته عن الآخر، بيد أن ثمة فروقًا جوهرية تفصل بين الحدين وتمنح الاستقلالية لكلا المصطلحين، ومن أهم تلك الفروق أن مرويات السنة يمكن إخضاعها بيسر للنقد بخلاف المرويات التاريخية التي تحتاج إلى جهود مضمّنية كي تسبر بمسبار الجرح والتعديل أو العلل المعمول بها في نقد المرويات الحديثية.



---

(١) لسان العرب (شهد).

(٢) غيلان بن جرير المعولي الأزدي البصري ثقة من الخامسة مات سنة تسع وعشرين ع. تقريب التهذيب (٥٣٦٩).

(٣) أخرجه البخاري (٣٧٧٦).

(٤) فتح الباري (٧/ ١١٠).

(٥) ديوان حسان (١٧٠) شرح هوامشه وقدم له: عبدأ مهنا، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان. الطبعة الثانية. ١٤١٤هـ، ١٩٩٤م.

## المطلب الثالث

### جهود السلف في الحفاظ على السنة وصيانتها

يقف المرء دهشًا مبهورًا أمام هذه الجهود المضنية التي بذلها سلفنا الصالح - رضوان الله عليهم - في جمع هذا التراث البهي السخي الوفي النافع الناجع الذي يعز أن يكون قد أنتج من قبل ولو عشر معشاره، أو تكون ثمة محاولات لإنتاج شيء من ذلك في عالمنا المعاصر عالم الإنترنت والتقنيات البالغة الدقة، الفائقة الإمكانيات.

إن الجهد الكبير الذي نلمسه ونحن نطالع مهمة كبيرة كتدوين السنة والأطوار الصعبة والمعقدة التي مرت بها؛ لضحالة الإمكانيات وخلو المشهد من أي صورة تصلح للمحاكاة -: ليقف شاهدًا على مدى التفاني والإخلاص في قلوب ونفوس هؤلاء النفر لهذا الدين من الذين وصلوا ليلهم بنهارهم بغية كتابة حديث رسول الله ﷺ وصيانتها من الزيادة عليه، أو النقصان منه، أو التبديل أو التغيير فيه. وهكذا النفوس الكبيرة عندما تحس ضخامة المسؤولية، وتستشعر عظم الأمانة فإنها ما تفتؤ تكابد من أجل النهوض بها على وجه يتلاءم وهذه المسؤولية وتلك الأمانة.

ولئن كنا قد هالنا ما بذله سلفنا الصالح من جهود في تدوين السنة في السطور، فإن إلمامة يسيرة بجهودهم في حفظ السنة في الصدور تجعلنا أكثر إعجابًا وأشد انبهارًا بتلك الجهود. حيث عني القوم - أيما عناية - بمسألة استظهار الأحاديث وضبط ألفاظها مخافة الوقوع في الكذب على رسول الله ﷺ ولعل إطلالة سريعة على سيرة جبل الحفاظ والإتقان بين المسلمين قاطبة - سيدي أبا هريرة - تجلي لنا حقيقة ما نريد إبرازه في هذا الصدد، وهو حرصهم الزائد الذي بلغ حد المعاناة في حفظ حديث رسول الله ﷺ واستظهاره حتى يؤدوه عنه دونما زيادة أو نقصان أو تبديل أو تغيير، فقد ح ٦ - روى البخاري وغيره عنه - رضي الله عنه - قوله: «قلت: يا رسول الله، إني أسمع منك حديثًا



كثيراً أنساه؟ قال: «ابسط رداءك» فبسطته، قال: فغرف بيديه، ثم قال: «ضمه» فضمته،  
فما نسيت شيئاً بعده»<sup>(١)</sup>.

إن حبه لحديث رسول الله ﷺ ورغبته الصادقة في استظهاره حدتاه إلى الانقطاع  
لهذه الغاية والزهد في الدنيا وعدم الاستكثار من حطامها. وفي الطبقات أن ابن عمر  
كان يترحم عليه في جنازته ويقول: «كان يحفظ حديث رسول الله ﷺ على المسلمين»<sup>(٢)</sup>.  
ومن المكثرين من الرواية عن رسول الله ﷺ كذلك عبد الله بن عمر الذي روى ألفي  
حديث وستائة وثلاثين حديثاً، ثم أنس بن مالك وقد روى ألفين ومائتين وستة وثمانين  
حديثاً، ثم ابن عباس روى ألفاً وستائة وستين حديثاً، ثم جابر بن عبد الله روى ألفاً  
 وخمسة وأربعين حديثاً، ثم أبو سعيد الخدري سعد بن مالك روى ألفاً ومائة وسبعين

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: العلم، ب: حفظ العلم، ١/ ٣٥ ح ١١٩، ك: البيوع، ب: ما جاء  
في قول الله تعالى: ﴿فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَأَذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا  
لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾<sup>(١)</sup> وَإِذَا رَأَوْا تِجَارَةً أَوْ لَهْوًا انفَضُّوا إِلَيْهَا وَتَرَكُوكَ قَائِمًا قُلْ مَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ مِنَ اللَّهِو وَمَنْ  
الْجَنَّةُ وَاللَّهُ خَيْرُ الرَّزِقِينَ﴾ [الجمعة: ١١]، وقوله: ﴿لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ  
تَكُونُوا بِجَارَةٍ عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ﴾ [النساء: ٢٩]، ٣/ ٥٢ ح ٢٠٤٧، ك: المزارعة، ب: ما جاء في  
الغرس، ٣/ ١٠٩ ح ٢٣٥٠، ك: المناقب، ب، ٤/ ٢٠٨ ح ٣٦٤٨، ك: الاعتصام بالكتاب  
والسنة، ب: الحجة على من قال: إن أحكام النبي ﷺ كانت ظاهرة، وما كان يغيب بعضهم من  
مشاهد النبي ﷺ وأمور الإسلام، ٩/ ١٠٨ ح ٧٣٥٤) ومسلم (ك: الفضائل، ب: فضائل أبي  
هريرة الدوسي ؓ ٤/ ١٩٣٩، ١٩٤٠ ح ٢٤٩٢، ٢٤٩٣) والترمذي (أبواب: المناقب، ب:  
مناقب أبي هريرة ؓ ٥/ ٦٨٤ ح ٣٨٣٥) وأحمد (مسند المكثرين من الصحابة رضي الله  
عنهم، مسند أبي هريرة ؓ ١٢/ ٢١٩ ح ٧٢٧٥) والحميدي (٢/ ٢٨١ ح ١١٧٦) والنسائي  
في السنن الكبرى (كتاب أهل العلم بالعلم إلى البلدان، حفظ العلم، ٥/ ٣٧٢، ٣٧٣  
ح ٥٨٣٥، ٥٨٣٧) وغيرهم.

(٢) الطبقات الكبرى (٤/ ٣٤٠).

حديثاً، ثم عائشة الصديقة أم المؤمنين روت ألفين ومائتين وعشرة<sup>(١)</sup>. ثم جاء التابعون للصحابه بإحسان وتابعوهم ليحفظوا علينا أحاديث النبي ﷺ بما لا مزيد عليه ولا سبيل لأحد إليه، ومنهم إمام أهل السنة والجماعة أحمد بن حنبل القائل: «انتقيت المسند من سبعمائة ألف حديث وخمسين ألف حديث». وقال أبو زرعة الرازي<sup>(٢)</sup>: «كان أحمد بن حنبل يحفظ ألف ألف حديث، قيل له: وما يدريك؟ قال: ذاكرته فأخذت عليه الأبواب»<sup>(٣)</sup>. وقال يحيى بن معين<sup>(٤)</sup>: «كتب بيدي ستمائة ألف حديث»<sup>(٥)</sup>. وقال «البخاري: أحفظ مائة ألف حديث صحيح، ومائتي ألف حديث غير صحيح»<sup>(٦)</sup>. وقال مسلم: «صنفت هذا

(١) ينظر: قواعد التحديث من فنون مصطلح الحديث (١ / ٧٢).

(٢) عبيد الله بن عبد الكريم بن يزيد بن فروح القرشي مولاهم أبو زرعة الرازي الحافظ الثقة المتوفى سنة أربعة وستين ومائتين. الجرح والتعديل (١٥٤٣) وتاريخ ابن يونس المصري (٣٦٩) لعبد الرحمن بن أحمد بن يونس الصديقي، أبي سعيد (المتوفى: ٣٤٧هـ). الناشر: دار الكتب العلمية، بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤٢١هـ. عدد الأجزاء: ٢. رجال صحيح مسلم (١٠٢٨) لأحمد بن علي بن محمد بن إبراهيم، أبي بكر ابن منجويه (المتوفى: ٤٢٨هـ) تحقيق: عبد الله الليثي. الناشر: دار المعرفة - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤٠٧. عدد الأجزاء: ٢.

(٣) تاريخ بغداد (٢٥٨٦) طبقات الحنابلة (١ / ٦) تاريخ دمشق (٥ / ٢٩٦).

(٤) يحيى بن معين بن عون الغطفاني مولاهم أبو زكريا البغدادي ثقة حافظ مشهور إمام الجرح والتعديل من العاشرة مات سنة ثلاث وثلاثين بالمدينة النبوية وله بضع وسبعون سنة ع. تقريب التهذيب (١ / ٥٩٧ ت: ٧٦٥١).

(٥) طبقات الحنابلة (١ / ٤٠٥) تهذيب الأسماء واللغات (٢ / ١٥٧) لأبي زكريا يحيى الدين يحيى ابن شرف النووي (المتوفى: ٦٧٦هـ). دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان. عدد الأجزاء: ٤.

(٦) الإرشاد في معرفة علماء الحديث (٣ / ٩٦٢) لأبي يعلى الخليلي، خليل بن عبد الله بن أحمد بن إبراهيم بن الخليل القزويني (المتوفى: ٤٤٦هـ) تحقيق: د. محمد سعيد عمر إدريس. الناشر: مكتبة الرشد - الرياض. الطبعة: الأولى، ١٤٠٩. عدد الأجزاء: ٣. طبقات الحنابلة (١ / ٢٧٥) التقييد لمعرفة رواة السنن والمسانيد (١ / ٣٣) لمحمد بن عبد الغني بن أبي بكر بن شجاع، أبي بكر، معين الدين، ابن نقطة الحنبلي البغدادي (المتوفى: ٦٢٩هـ) تحقيق: كمال يوسف الحوت. =

المسند الصحيح من ثلاثمائة ألف حديث مسموعة»<sup>(١)</sup>. قال الحاكم<sup>(٢)</sup> في المدخل: «كان الواحد من الحفاظ يحفظ خمسمائة ألف حديث، سمعت أبا جعفر الرازي<sup>(٣)</sup> يقول: سمعت أبا عبد الله بن وارة<sup>(٤)</sup> يقول: كنت عند إسحاق بن إبراهيم<sup>(٥)</sup> بنيسابور، فقال رجل من أهل العراق: سمعت أحمد بن حنبل يقول: صح من الحديث سبعمائة ألف وكسر،

= الناشر: دار الكتب العلمية. الطبعة: الطبعة الأولى ١٤٠٨ هـ - ١٩٨٨ م. عدد الأجزاء: ١. تهذيب الأسماء واللغات (١/ ٦٨).

(١) وفيات الأعيان (٥/ ١٩٤) تهذيب الكمال (١/ ١٦٨) تذكرة الحفاظ (٣/ ١١١).

(٢) أبو عبد الله الحاكم محمد بن عبد الله بن محمد بن حمدويه بن نعيم بن الحكم الضبي الطهماني النيسابوري المعروف بابن البيع (المتوفى: ٤٠٥ هـ) ينظر الإرشاد في معرفة علماء الحديث للخليلي (٣/ ٨٥١) وتاريخ بغداد (١٠٤٤) إكمال الإكمال (تكملة لكتاب الإكمال لابن ماکولا) لمحمد بن عبد الغني بن أبي بكر بن شجاع، أبي بكر، معين الدين، ابن نقطة الحنبلي البغدادي (المتوفى: ٦٢٩ هـ) تحقيق: د. عبد القيوم عبد رب النبي. الناشر: جامعة أم القرى - مكة المكرمة. الطبعة: الأولى، ١٤١٠. عدد الأجزاء: ٥. والتقييد (١/ ٧٥).

(٣) اسمه: عيسى بن ماهان. وكان أصله من أهل مرو من قرية يقال لها برز. وهي القرية التي نزلها الربيع بن أنس أولاً وبها سمع أبو جعفر من الربيع بن أنس. ثم تحول أبو جعفر بعد ذلك إلى الري فمات بها فقيل له الرازي. سئل عنه ابن معين فقال: ثقة. الطبقات الكبرى (٧/ ٢٦٧).

(٤) محمد بن مسلم بن وارة أبو عبد الله الرازي. قال ابن حبان: يروي عن أبي نعيم حدثنا عنه محمد ابن المنذر بن سعيد كان صاحب حديث يحفظ على صلف فيه. وقال الخليلي: له رحلتان إلى العراق، وارتحل إلى الحجاز، وإلى الشام، روى عنه الكبار. الثقات لابن حبان (٨/ ١٥٧٠٨) الإرشاد في معرفة علماء الحديث للخليلي (١٩٢).

(٥) إسحاق بن إبراهيم بن مخلد الحنظلي. أبو محمد ابن راهويه المروزي ثقة. حافظ مجتهد قرين أحمد ابن حنبل ذكر أبو داود أنه تغير قبل موته بيسير. مات سنة ثمان وثلاثين وله اثنتان وسبعون خم م د ت س. تقريب التهذيب (٣٣٢).

وهذا الفتى، يعني أبا زرعة، قد حفظ ستمائة ألف<sup>(١)</sup>، وروى الخطيب<sup>(٢)</sup> بإسناده عن محمد بن يحيى بن خالد<sup>(٣)</sup> قال: سمعت إسحاق بن راهويه يقول: أعرف مكان مائة ألف حديث كأني أنظر إليها، وأحفظ سبعين ألف حديث عن ظهر قلبي، وأحفظ أربعة آلاف حديث مزورة<sup>(٤)</sup>.

هكذا نجد أنفسنا أمام جيل من جبال الحفظ والإتقان وجهابذة الفهم والاستظهار عقم تاريخ البشرية أن يفرز عشر معشارهم، غير متوسع في قولي ولا مبالغ فيه، بل جازم قاطع به حيث لم يكتفوا في الحفاظ على السنة بتدوينها وإيداعها الكتب لتقوم هي بالمهمة، بل أمعنوا في إتعاب النفوس من أجل إيجاد وعاء آخر لهذا الإرث الفخم الضخم الذي تركه رسول الله ﷺ من بعده ألا وهو وعاء الحفظ والاستظهار والذي - بالطبع - لا يتأتى لصاحبه صفوا عفوا وإنما بعد كثير مكابدة وطول عناء، فلقد كان بعضهم يترك بلده ويرحل في طلب حديث واحد، ويتعرض أثناء رحلته لتلك لكثير من المشاق وهو مع ذلك في منتهى الرضا والغبطة. فعن جابر بن عبد الله - رضي الله عنهما - قال: بلغني حديث عن رسول الله ﷺ لم أسمعه فابتعت بعيراً فشددت رحلي وسرت شهراً حتى قدمت الشام فأتيت عبد الله بن أنيس<sup>(٥)</sup> فقلت للبواب: قل له: جابر على الباب، فأتاه

---

(١) المدخل إلى كتاب الإكليل (١/ ٣٥) لأبي عبد الله الحاكم تحقيق: د. فؤاد عبد المنعم أحمد. الناشر: دار الدعوة - الاسكندرية. عدد الأجزاء: ١.

(٢) أبو بكر أحمد بن علي بن ثابت بن أحمد بن مهدي الخطيب البغدادي (المتوفى: ٤٦٣هـ).

(٣) محمد بن يحيى بن عبد الله بن خالد بن فارس بن ذؤيب الذهلي النيسابوري [الزهرى] ثقة حافظ جليل من الحادية عشرة مات سنة ثمان وخمسين على الصحيح وله ست وثلاثون سنة خ ٤. تقريب التهذيب (١/ ٥١٢ ت: ٦٣٧٥).

(٤) تاريخ بغداد (٧/ ٣٦٢ ت: ٣٣٣٤).

(٥) عبد الله بن أنيس الجهنى، ثم الأنصاري، حليف بني سلمة. يكنى أبا يحيى. روى عنه أبو =

فقال: جابر بن عبد الله؟ فقلت: نعم فرجع فأخبره فقام يظاً ثوبه حتى لقيني فاعتنقني واعتنقته، فقلت: حديث بلغني عنك سمعته من رسول الله ﷺ في القصاص لم أسمع، فحسبت أن تموت أو أموت قبل أن أسمع، فقال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «يحشر الله تعالى العباد، أو قال الناس عراة غرلاً بهما... الحديث»<sup>(١)</sup>. فهذا جابر - رضي الله عنه - يخرج من بيته بالمدينة لا لدنيا يصيبها ولا لامرأة ينكحها، وإنما لطلب شيء يسير

= أمانة، وجابر بن عبد الله، وروى عنه من التابعين بسر بن سعيد، وبنوه: عطية وعمرو وضمرة، ويرى علي بن المديني وخليفة بن خياط وغيرهما أنها رجلان أحدهما جهني والآخر أنصاري في حين يرى أبو علي بن السكن وغير واحد أنها رجل واحد، قال الحافظ في التهذيب: وهو المعتمد فإن كونه أنصارياً لا ينافي كونه جهنياً لما تقدم في الجهني أنه حليف الأنصار، رضي الله عنه. وتنظر ترجمته في الاستيعاب (٣/ ٨٦٩، ٨٧٠) وأسد الغابة (٢٨٢٣) والإصابة (٤٥٦٦) تهذيب التهذيب (٥/ ١٥١).

(١) حديث صحيح، أخرجه أحمد (مسند المكيين، حديث عبد الله بن أنيس، ٢٥/ ٤٣١ ح ١٦٠٤٢) لأبي عبد الله أحمد بن محمد بن حنبل بن هلال بن أسد الشيباني (المتوفى: ٢٤١هـ) تحقيق: شعيب الأرناؤوط - عادل مرشد، وآخرون. إشراف: د عبد الله بن عبد المحسن التركي. الناشر: مؤسسة الرسالة. الطبعة: الأولى، ١٤٢١هـ - ٢٠٠١م، وابن أبي عاصم في الأحاد والمثاني (٤/ ٧٩ ح ٢٠٣٤) لأبي بكر بن أبي عاصم وهو أحمد بن عمرو بن الضحاك بن مخلد الشيباني (المتوفى: ٢٨٧هـ) تحقيق: د. باسم فيصل أحمد الجوابرة. الناشر: دار الراية - الرياض. الطبعة: الأولى، ١٤١١ - ١٩٩١، والرويان في المسند (٢/ ٤٧٠ ح ١٤٩١) لأبي بكر محمد بن هارون الرويان (المتوفى: ٣٠٧هـ) تحقيق: أيمن علي أبو ياني. الناشر: مؤسسة قرطبة - القاهرة. الطبعة: الأولى، ١٤١٦. عدد الأجزاء: ٢. والحاكم (ك: التفسير، تفسير سورة حم المؤمن...، ٢/ ٤٧٥ ح ٣٦٣٨ وفيه القطع بأن الرحلة كانت إلى مصر، وك: العلم، ٤/ ٦١٨ ح ٨٧١٥ بالشك بين مصر والشام، وقال: صحيح الإسناد ولم يخرجاه، ووافقه الذهبي) المستدرک على الصحيحين لأبي عبد الله الحاكم محمد بن عبد الله بن محمد بن حمدويه بن نعيم بن الحكم الضبي الطهماني النيسابوري المعروف بابن البيع (المتوفى: ٤٠٥هـ) تحقيق: مصطفى عبد القادر عطا. الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤١١ - ١٩٩٠.

من حديث رسول الله ﷺ كان قد فاته سماعه وضبطه ويرحل على دابة تحب به وتضع أيامًا وليالي غير مبال ولا مكترث بما يمكن أن يصيبه من كآبات المناظر ولا لأواءات الأسفار ووعثاءاتها، وما إن يظفر بمطلوبه حتى يلوي عنق راحلته صوب المكان الذي منه خرج راضية بذلك نفسه منشرحًا به صدره، والقصص في ذلك أكثر من أن تحصى، فعن سعيد ابن المسيب<sup>(١)</sup> قال: «إن كنت لأرحل الأيام والليالي في طلب الحديث الواحد»<sup>(٢)</sup>، وقال أبو قلابة<sup>(٣)</sup>: «لقد أقمت بالمدينة ثلاثًا مالي حاجة إلا رجل عنده حديث يقدم فأسمعه منه»<sup>(٤)</sup> وعن أبي العالية<sup>(٥)</sup>، قال: «كنا نسمع الرواية عن أصحاب رسول الله ﷺ بالبصرة

(١) سعيد بن المسيب بن حزن بن أبي وهب بن عمرو بن عائذ بن عمران بن مخزوم القرشي المخزومي. روي عن أبي بكر مرسلًا، وعن عمر وعثمان وعلي وسعد بن أبي وقاص وحكيم بن حزام وابن عباس وابن عمر والزهري وقتادة وشريك بن أبي نمر وجماعة. قال الحافظ: أحد العلماء الأثبات الفقهاء الكبار. من كبار الثانية. واتفقوا على أن مراسلاته أصح المراسيل. قال ابن المديني: لا أعلم في التابعين أوسع علمًا منه. مات بعد التسعين وقد ناهز الثمانين (ع). تهذيب التهذيب (٤/ ت: ٢٤٨٩) تقريب التهذيب (ت: ٢٣٩٦).

(٢) طبقات الحفاظ (ت: ٣٦) الجامع لأخلاق الراوي وآداب السامع (ت: ١٦٨٩).

(٣) أبو قلابة البصري عبد الله بن زيد بن عمرو، أبو عامر، الجرمي. روى عن ثابت ابن الضحاك الأنصاري وسمرة بن جندب وجماعة من الصحابة، ويرسل عن بعضهم، وروى عن التابعين؛ كأبي المهلب الجرمي وهو عمه ومعاذة العدوية وجماعة. وعنه أيوب وخالد بن الحذاء وغيلان بن جرير وطائفة. قال الحافظ: ثقة فاضل كثير الإرسال، قال العجلي: فيه نصب يسير، من الثالثة. مات بالشام هاربًا من القضاء سنة أربع ومائة، وقيل بعدها (ع). تهذيب التهذيب (٥/ ت: ٣٤٤٤). التقريب (١/ ٣٠٤ ت: ٣٣٣٣).

(٤) المحدث الفاضل (١/ ٢٢٣) والجامع لأخلاق الراوي وآداب السامع (ت: ١٦٩٠) وفتح المغيath بشرح ألفية الحديث (٣/ ٢٧٨).

(٥) ربيع بن مهران، أبو العالية الرياحي، مولا هم البصري رأى الصديق وروى عن عمر وعنه عاصم الأحوال وداود بن أبي هند. قال الحافظ: ثقة كثير الإرسال من الثانية مات سنة تسعين، =

فلم نرض حتى ركبنا إلى المدينة فسمعناها من أفواههم»<sup>(١)</sup>، وقال أبو حاتم<sup>(٢)</sup>: «أول ما رحلت أقمت سبع سنين، ومشيت على قدمي زيادة على ألف فرسخ، ثم تركت العدد. وخرجت من البحرين إلى مصر ماشيًا، ثم إلى الرملة ماشيًا، ثم إلى طرسوس. ولي عشرون سنة» وقال أيضًا: «طلعنا مرة من البحر وقد فرغ زادنا فمشينا ثلاثة أيام، لا نأكل شيئًا، فألفينا بأنفسنا وفينا شيخ فسقط مغشيًا عليه فجئنا نحركه وهو لا يعقل، فتركناه ومشينا فرسخًا فسقطت مغشيًا علي، ومضى صاحبي فرأى على بعد سفينة فنزلوا الساحل فلوح بثوبه فجاءوه فسقوه، فقال: أدركوا رفيقين لي فما شعرت إلا برجل يرش على وجهي، ثم سقاني، ثم أتوا بالشيخ، فبقينا أيامًا حتى رجعت إلينا أنفسنا<sup>(٣)</sup>. وبهذه المقتطفات السريعة من الشواهد على جهود السلف في الحفظ والاستظهار أختتم هذا المطلب ويني أني لو استقصيت لوقفت على أضعاف أضعاف ما أوردت من الشواهد على ذلك غير أن المقام لا يتسع لذلك، وحسبك من القلادة ما أحاط بالعنق. ولا شك أن هذا الاهتمام بحفظ سنة رسول الله - ﷺ في الصدور والسطور والانشغال بذلك

---

= وقيل ثلاث وتسعين، وقيل بعد ذلك ع. وينظر: الكاشف (ت: ١٥٨٥) وتقريب التهذيب (١/ ٢١٠ ت: ١٩٥٣).

(١) أخرجه الدارمي (ك: العلم، ب: الرحلة في طلب العلم واحتمال العناء فيه، ١/ ٤٦٤ ح ٥٨٣، وقال محققه: إسناده صحيح) والخطيب في الجامع لأخلاق الراوي وآداب السامع (ب: الرحلة في الحديث إلى البلاد النائية للقاء الحفاظ بها وتحصيل الأسانيد العالية، ٢/ ٢٢٤ ح ١٦٨٤).

(٢) أبو حاتم الرازي الإمام الحافظ الكبير محمد بن إدريس بن المنذر الحنظلي أحد الأعلام: ولد سنة خمس وتسعين ومائة، وتوفي أبو حاتم في شعبان سنة سبع وسبعين وله اثنتان وثلاثون سنة. تذكرة الحفاظ (٢/ ١١٢، ١١٣).

(٣) تذكرة الحفاظ (٢/ ١١٣).

جعل العقول تتفتق عن علوم ومعارف تسهم في ذلك الحفظ وتلك الصيانة، فظهرت فنون وعناوين لا عهد للناس بها من قبل من قبيل الجرح والتعديل، والمتفق والمفترق، والناسخ والمنسوخ والعلو والنزول، وعلل الحديث، وغيرها مما حوته كتب علوم الحديث والعلل مما جعل المسلمين بحق أهل ريادة وسبق في مجال توثيق العلم وتحقيقه.

\* \* \*



# المبحث الثاني

## مكانة السنة النبوية

وفيه مطلبان:

المطلب الأول: حاجة الناس إلى الجانب التطبيقي في السنة.

المطلب الثاني: من ثمرات العمل بالسنة وآثار تركها على مستوى الأفراد والجماعات.

\*\*\*

### المطلب الأول

حاجة الناس إلى الجانب التطبيقي في السنة

لئن كان المرء تشتد حاجته ويتعاضم عوزة في هذه الحياة الدنيا إلى طعام يسد به جوعه، أو شراب يذهب به ظمأه، أو لباس يوارى به سوءاته ويستر عورته - مع أنها أمور يمكن تداركها ببعض الاضطبار عليها - فإن حاجته إلى هاد يهديه السبيل كيما يبلغ مأمنه وينجو من المهالك التي لا مخلص منها ولا نجاء -: هي أشد وأعظم، ولا يستوي حال من يتلوى من شدة الجوع مع من يتلوى من لهيب جهنم وحرها، كما لا يستوي من جف ريقه وتشققت أشداقه في انتظار ماء بارد عما قريب يصيب منه مع من لا يجد إلا الغسلين والحميم الذي يشوي الوجوه ويقطع الأمعاء، كما لا يستوي من يطلب ثوبًا من ثياب الدنيا مهما بلغت خشوته مع من لا يجد إلا السراويل من قطران. يقول

ابن القيم - رحمه الله - في معرض الحديث عن الرسل ومدى حاجة البشر إليهم وتعلق مصالحهم بهم: «فالضرورة إليهم أعظم من ضرورة البدن إلى روحه، والعين إلى نورها، والروح إلى حياتها، فأى ضرورة وحاجة فرضت، فضرورة العبد وحاجته إلى الرسل فوقها بكثير. وما ظنك بمن إذا غاب عنك هديه وما جاء به طرفة عين، فسد قلبك وصار كالحوت إذا فارق الماء، ووضع في المقلاة، فحال العبد عند مفارقة قلبه لما جاء به الرسل كهذه الحال، بل أعظم، ولكن لا يحس بهذا إلا قلب حي، وما لجرح بميت إيلام<sup>(١)</sup>. وإذا كانت سعادة العبد في الدارين معلقة بهدي النبي ﷺ فيجب على كل من نصح نفسه، وأحب نجاتها وسعادتها، أن يعرف من هديه وسيرته وشأنه ما يخرج به عن الجاهلين به، ويدخل به في عداد أتباعه وشيعته وحزبه، والناس في هذا بين مستقل، ومستكثر، ومحروم، والفضل بيد الله يؤتيه من يشاء والله ذو الفضل العظيم» اهـ<sup>(٢)</sup>.

لقد كانت بعثة النبي ﷺ منة لا تعدلها ولا تضاهيها منة، كما قال تعالى: ﴿لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ ءَايَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ﴾ [آل عمران: ١٦٤] قال القرطبي: بين الله - تعالى - عظيم منته عليهم ببعثه محمداً ﷺ اهـ<sup>(٣)</sup>. وقال جل شأنه: ﴿وَأَذْكُرُوا لَكُمْ مِّنْ أَنزَلِ عَلَيْكُم مِّنَ الْكِتَابِ وَالْحِكْمَةِ يَعِظُكُمْ بِهِ﴾ [البقرة: ٢٣١]، وَقَالَ جَلَّ ثَنَاؤُهُ: ﴿وَأَنزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ﴾ [النساء: ١١٣]، وقال جل وعلا: ﴿كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا

(١) ديوان المتنبي (١٦٤) وهو عجز بيت للمتنبي وصدره: من يهن يسهل الهوان عليه... من قصيدة يمدح فيها أبا الحسين علي بن أحمد المري. ط دار بيروت.

(٢) زاد المعاد في هدي خير العباد (١/ ٦٩، ٧٠) لمحمد بن أبي بكر بن أيوب بن سعد شمس الدين ابن قيم الجوزية (المتوفى: ٧٥١هـ) الناشر: مؤسسة الرسالة، بيروت - مكتبة المنار الإسلامية، الكويت. الطبعة: السابعة والعشرون، ١٤١٥هـ / ١٩٩٤م. عدد الأجزاء: ٥.

(٣) تفسير القرطبي (٤/ ٢٦٣).

مِنْكُمْ يَتْلُوا عَلَيْكُمْ ءَايَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ ﴿البقرة: ١٥١﴾، قال ابن كثير - رحمه الله - في تفسيره للآية: يذكر تعالى عباده المؤمنين ما أنعم به عليهم من بعثة الرسول محمد ﷺ إليهم، يتلو عليهم آيات الله مبينات ويزكيهم، أي: يطهرهم من رذائل الأخلاق ودنس النفوس وأفعال الجاهلية، ويخرجهم من الظلمات إلى النور، ويعلمهم الكتاب - وهو القرآن - والحكمة - وهي السنة - ويعلمهم ما لم يكونوا يعلمون. فكانوا في الجاهلية الجهلاء يسفهون بالقول الفري، فانتقلوا ببركة رسالته، ويمن سفارته، إلى حال الأولياء، وسجاياء العلماء فصاروا أعمق الناس علماً، وأبرهم قلوباً، وأقلهم تكلفاً، وأصدقهم لهجة اه<sup>(١)</sup>. والآيات والأحاديث المبيّنة عن فضل بعثة رسول الله ﷺ كثيرة كثرة يضيق عنها المقام، ولكن المهم هو معرفة حالنا في مقابل هذه النعمة العظيمة، حيث إن شرف المؤمن ومنزلته إنما تقاس باتباعه لرسول الله ﷺ فكلما كان تحريره للسنة عملاً بها أكثر، كان بالدرجات العلى أحق وأجدر، قال عز وجل: ﴿قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ [آل عمران: ٣١]، قال الحسن البصري: «فكان علامة حبهم إياه، اتباع سنة رسوله عليه الصلاة والسلام» اه<sup>(٢)</sup>.

ولئن كانت سنة النبي ﷺ محفوظة في بطون الكتب بصورة نظرية فإن واجب الأمة عموماً هو حمل النظرية إلى ساحة التطبيق؛ لقوله تعالى: ﴿أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ نَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾ [البقرة: ٤٤]. وقال: ﴿وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَى مَا أَنْهَيْكُمْ عَنْهُ﴾ [هود: ٨٨] وقال تعالى: ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ [الصف: ٢-٣]. كما أنه ليس من المعقول ولا المقبول أن يكون مبلغ تعاملنا مع السنة أن نقف عند ترديد الأحاديث وجمعها في الكتب فقط ولئن اقتصرنا على ذلك نكون قد جئنا على هذه الكنوز العظيمة من

(١) تفسير ابن كثير (١/ ٤٦٤).

(٢) أصول الاعتقاد (١/ ٧٠).

ميراث النبوة. كما نكون قد جنينا على أنفسنا كذلك بتفويت نعمة العمل بالسنة النبوية وما يعقب ذلك من حسرة وندامة، وإيرادها مورد الذم والهلاك، يقول ابن رسلان:

فَعَالِمٌ يَعْلَمُهُ لَمْ يَعْمَلْ - معذب من قبل عباد الوثن  
وكل من يغير علم يعمل - أعماله مَرْدُودَةٌ لَا تَقْبَلُ<sup>(١)</sup>

ما أحوج الأمة الإسلامية أفرادًا ومجتمعات إلى الركون إلى هدي النبي ﷺ واعتماده منهج حياة فيما دق وجل من أمورها في عصر تنوعت أزماته، وتداخلت وتعقدت، وأضحى المسلم في حيرة من كثرة تطلّاب الحلول من مناهج قاصرة عاجزة في الوقت الذي حباه الله فيه بنماذج نبوية هادية مهدية، تعلو ولا يعلى عليها في التعامل مع هذه الأزمات وحلحلة مشبكها، وفكفكة معقدها، ولقد فطن إلى تلك الحقيقة سلفنا الصالح - رضوان الله عليهم - فجاء تعاملهم مع السنة على نحو استلب الألباب وأبهر الأنظار، ولو رمنا الوقوف على مشاهد التطبيق الصادق لسنة النبي ﷺ في حياة أولئك الأفاضل لألفينا أمرهم عجبًا وأعجب من العجب، ويكفي أن نسوق بعض الآثار في هذا الصدد للتدليل على ما نقول، فمن ذلك:

- عن أبي عبد الرحمن السلمي قال: «إنا أخذنا القرآن عن قوم، فأخبرونا أنهم كانوا إذا تعلموا عشر آيات لم يجاوزوهن إلى العشر الآخر حتى يعملوا ما فيهن من العلم، قال: فتعلمنا العلم والعمل جميعا، وإنه سيرث هذا القرآن قوم بعدنا يشربونه كشرهم الماء، لا يجاوز تراقيهم، قال: بل لا يجاوز ههنا، ووضع يده تحت حنكه»<sup>(٢)</sup>.

---

(١) الزيد في الفقه الشافعي (١/ ٤) لشهاب الدين أبي العباس أحمد بن حسين بن حسن بن علي بن رسلان الشافعي (المتوفى: ٨٤٤هـ) الناشر: دار المعرفة - بيروت. عدد الأجزاء: ١.

(٢) أخرجه أحمد في المسند (٢٣٤٨٢) قال محققه: إسناده حسن من أجل عطاء: وهو ابن السائب. وأبو عبد الرحمن السلمي، اسمه: عبد الله بن حبيب، من كبار التابعين. كما أخرجه أيضًا: الطحاوي في «شرح مشكل الآثار» (١٤٥١)، (١٤٥٢) وابن وضاح في البدع والنهي عنها =

- وقال الحافظ السخاوي في فتح المغيـث، تحت قول العراقي: «واعمل بما تسمع في الفضائل» لحديث مرسل قال رجل: يا رسول الله ﷺ ما ينفي عني حجة العلم قال: «العمل»، ولقول مالك بن مغول في قوله تعالى: ﴿فَبَدَّوْهُ وَرَأَىٰ ظُهُورَهُمْ﴾ [آل عمران: ١٨٧] قال: تركوا العمل به، ولقول إبراهيم الحربي: إنه ينبغي للرجل إذا سمع شيئاً في آداب النبي ﷺ أن يتمسك به؛ ولأن ذلك سبب ثبوته وحفظه ونموه والاحتياج فيه إليه. قال الشعبي ووکیع: كنا نستعين على حفظ الحديث بالعمل به، زاد وکیع: وكنا نستعين في طلبه بالصوم، حكاهما أبو عمر بن عبد البر في (جامع العلم). وروى الجملة الأولى منه خاصة الخطيب في جامعه من طريق وکیع عن إبراهيم بن إسماعيل بن مجمع بن جارية. ولا بن عبد البر عن سفیان الثوري قال: العلم يهتف بالعمل، فإن أجاب وإلا ارتحل. وعن أبي الدرداء قال: من عمل بعشر ما يعلم علمه الله ما يجهل، وعن ابن مسعود أنه قال: ما عمل أحد بما علمه الله إلا احتاج الناس إلى ما عنده» اهـ<sup>(١)</sup>. وقال النووي: ينبغي لمن بلغه شيء من فضائل الأعمال أن يعمل به ولو مرة ليكون من أهله ولا ينبغي أن يتركه مطلقاً، بل يأتي بما تيسر منه، ح ٧ - لقوله ﷺ: «إذا أمرتكم بشيء فافعلوا منه ما استطعتم»<sup>(٢)</sup>،<sup>(٣)</sup>. وقال أبو عبد الله محمد بن خفيف: «ما سمعت شيئاً من سنن

---

= (٢٥٥)، واللفظ المذكور له، كما أخرجه غيره أيضاً.

(١) فتح المغيـث (٣/ ٢٨١، ٢٨٢) بتصرف يسير.

(٢) جزء من حديث أخرجه من مسند أبي هريرة كل من: أحمد (٧٤٩٢) والبخاري (٦٨٥٨) ومسلم (١٣٣٧) والنسائي (٢٦١٩) وابن ماجه (٢) والشافعي (١/ ٢٧٢) وابن حبان (٣٧٠٤) وابن خزيمة (٢٥٠٨) وأخرجه الطبراني في الأوسط من حديث المغيرة (٦٠١٧) وقال الهيثمي في المجمع: فيه من لا أعرفه (٧٢١).

(٣) الأذكار (١/ ٨) لأبي محيي الدين يحيى بن شرف النووي (المتوفى: ٦٧٦هـ) تحقيق: عبد القادر الأرئوط رحمه الله. الناشر: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان. طبعة جديدة

منقحة، ١٤١٤هـ - ١٩٩٤م.

رسول الله ﷺ إلا واستعملته حتى الصلاة على أطراف الأصابع، وهي صعبة». وقال الإمام أحمد: «ما كتبت حديثاً إلا وقد عملت به حتى مر بي في الحديث أن النبي ﷺ احتجم وأعطى أبا طيبة ديناراً فأعطيت الحجام ديناراً حين احتجمت ويقال: «اسم أبي طيبة دينار»، وحكاه ابن عبد البر ولا يصح وعن أبي عصمة عاصم بن عصام البيهقي قال: بت ليلة عند أحمد فجاء بالماء فوضعه فلما أصبح نظر إلى الماء فإذا هو كما كان فقال: سبحان الله رجل يطلب العلم لا يكون له ورد بالليل، وقال أحمد في قصة: صاحب الحديث عندنا من يستعمل الحديث، وعن الثوري قال: «إن استطعت أن لا تحك رأسك إلا بأثر فافعل» وصلى رجل ممن يكتب الحديث بجانب ابن مهدي فلم يرفع يديه فلما سلم قال له: ألم تكتب عن ابن عيينة حديث الزهري عن سالم عن أبيه أن النبي ﷺ كان يرفع يديه في كل تكبيرة؟ قال: نعم! قال: فماذا تقول لربك إذا لقيك في تركك لهذا وعدم استعماله، وعن أبي جعفر أحمد بن حمدان بن علي النيسابوري قال: كنت في مجلس أبي عبد الله المروزي فلما حضرت الظهر، وأذن أبو عبد الله خرجت من المسجد فقال: إلى أين يا أبا جعفر قلت: أتطهر للصلاة قال: كان ظني بك غير هذا يدخل عليك وقت الصلاة، وأنت على غير طهارة، وعن أبي عمرو محمد بن حمدان قال: صلى بنا أبو عثمان سعيد بن إسماعيل بمسجده وعليه إزار ورداء فقلت لأبي: يا أبتا هو محرم فقال: لا، ولكنه يسمع مني المستخرج الذي خرجته على مسلم فإذا مرت به سنة لم يكن استعمالها فيما مضى أحب أن يستعملها في يومه وليلته، وأنه سمع من جملة ما قرئ عليّ أن النبي ﷺ صلى في إزار ورداء فأحب أن يستعمل هذه السنة قبل أن يصبح. وعن بشر بن الحارث أنه قال: يا أصحاب الحديث أتؤدون زكاة الحديث فقليل له: يا أبا نصر، وللحديث زكاة قال: نعم إذا سمعتم الحديث فما كان فيه من عمل أو صلاة أو تسبيح استعمالتموه، وفي لفظ عنه رويناه بعلو في جزء للحسن بن عبد الملك أنه لما قيل له: كيف تؤدي زكاته قال: اعملوا من كل مائتي حديث بخمسة أحاديث، وروينا عن

أبي قلابة قال: إذا أحدث الله لك علمًا فأحدث له عبادة، ولكن إنما همك أن تحدث به الناس، وعن الحسن البصري قال: كان الرجل يطلب العلم فلا يلبث أن يرى ذلك في تخشعه وهديه ولسانه وبصره ويده<sup>(١)</sup>.

من خلال هذه النقول تتبدى لنا حقيقة لا يصح إغفالها ولا غض الطرف عنها ألا وهي حرص السلف - رضوان الله عليهم - على التطبيق المستمر لسنة النبي ﷺ وأن هذا التطبيق كان الباعث عليه هو المحبة التامة لرسول الله ﷺ والرغبة الصادقة في متابعته والسير على هداه، وهذا بدوره يجعلنا أمام تساؤل يحتاج إلى جواب حول تجليات هذا التطبيق على من يمارسه بحق ولعل هذه الأطروحة في قسط وافر منها تأتي إجابة عن هذا السؤال كما سيتبدى لنا عند الحديث عن نماذج من كيفية إدارة الأزمات في السنة النبوية.

\* \* \*

## المطلب الثاني

من ثمرات العمل بالسنة وآثار تركها على مستوى الأفراد والجماعات

اتسم سلفنا الصالح بحرصهم الزائد على العمل بسنة النبي ﷺ وشدة تمسكهم بها حتى صار تمسكهم بالسنة ودعوتهم إليها علامة لهم، ومن ذلك ما أخرجه أبو نعيم في الحلية عن الأوزاعي أنه قال: (كان يقال: خمس كان عليها أصحاب محمد ﷺ، والتابعون بإحسان: لزوم الجماعة، واتباع السنة، وعمارة المسجد، وتلاوة القرآن، والجهاد في سبيل الله)<sup>(٢)</sup>، وقال ابن عون: «ثلاث أحبهن لنفسي ولإخواني: هذه السنة أن يتعلموها ويسألوا عنها، والقرآن أن يتفهموه ويسألوا عنه، ويدعوا الناس إلا من

(١) ينظر فيما تقدم من نصوص، فتح المغيث (٣/ ٢٨٣، ٢٨٤).

(٢) حلية الأولياء (٦/ ١٤٢).

خير»<sup>(١)</sup>. وبالطبع فإن هذا التمسك يعود بثمار يانعة على الفرد المتمسك بسنة النبي ﷺ وعلى المجتمع من حوله، ومن تلك الثمار ما ذكره ابن قدامة - رحمه الله - في قوله: (وفي اتباع السنة بركة موافقة الشرع، ورضا الرب سبحانه وتعالى، ورفع الدرجات، وراحة القلب، ودعة البدن، وترغيم الشيطان، وسلوك الصراط المستقيم)<sup>(٢)</sup>، ومن ثمار العمل بالسنة كذلك:

- الوصول إلى درجة المحبة، محبة الله - عز وجل - لعبده المؤمن، روى البخاري ح ٨ - عن أبي هريرة قال: قال رسول الله ﷺ: «من عادى لي ولياً فقد آذنته بالحرب، وما تقرب إلي عبدي بشيء أحب إلي مما افترضته عليه، وما يزال عبدي يتقرب إلي بالنوافل حتى أحبه، فإذا أحببته كنت سمعه الذي يسمع به، وبصره الذي يبصر به، ويده التي يبطش بها، ورجله التي يمشى بها، وإن سألني لأعطينه، ولئن استعاذني لأعيذنه»<sup>(٣)</sup>،

(١) صحيح البخاري (٩/ ٩٢).

(٢) ذم الموسوسين (٤١).

(٣) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: الرقاق، ب: التواضع، ٨/ ١٠٥ ح ٦٥٠٢) وابن حبان (ك: البر والإحسان، ب: ما جاء في الطاعات وثوابها، ذكر الإخبار عما يجب على المرء من الثقة بالله في أحواله عند قيامه بإتيان الأمور وانزعاجه عن جميع المزجورات، ٢/ ٥٨ ح ٣٤٧)، والبيهقي في الأسماء والصفات (ب: ما جاء في التردد، ٢/ ٤٤٧ ح ١٠٢٩) والسنن الكبرى (ك: الاستسقاء، ب: الخروج من المظالم والتقرب إلى الله تعالى بالصدقة ونوافل الخير رجاء الإجابة، ٣/ ٤٨٢ ح ٦٣٩٥، ك: الشهادات، ب: ينبغي للمرء أن لا يبلغ منه ولا من غيره من تلاوة القرآن، ولا صلاة نافلة، ولا نظر في علم ما يشغله عن الصلاة حتى يخرج وقتها قال الشافعي رحمه الله: «لأن المكتوبة أوجب عليه من جميع النوافل»، ١٠/ ٣٧٠ ح ٢٠٩٨٠) والبغوي (ك: الدعوات، ب: التقرب إلى الله سبحانه وتعالى بالنوافل والذكر، ٥/ ١٩ ح ١٢٤٧) واللالكائي في كرامات الأولياء (٩/ ٩٩ ح ٤٣) من كتاب شرح أصول اعتقاد أهل السنة والجماعة لأبي القاسم هبة الله بن الحسن بن منصور الطبري الرازي اللالكائي (المتوفى: ٤١٨ هـ) تحقيق: أحمد بن سعد بن حمدان الغامدي. الناشر: دار طيبة - السعودية. الطبعة: الثامنة، ١٤٢٣ هـ / ٢٠٠٣ م =



بمعنى أن الله يوفقه لاستعمال جوارحه في حدود الشرع والمباح، ويكفه عن الحرام.

- ومن ثمار العمل بالسنة أيضًا: أن في العمل بها عصمة من الوقوع في البدع،

ح ٩ - فعن غضيف بن الحارث الثمالي<sup>(١)</sup>، قال: بعث إلي عبد الملك بن مروان، فقال: يا أبا أسماء، إنا قد جمعنا الناس على أمرين، قال: وما هما؟ قال: رفع الأيدي على المنابر يوم الجمعة، والقصص بعد الصبح والعصر، فقال: أما إنهما أمثل بدعتكم عندي، ولست مجيبك إلى شيء منهما قال: لم؟ قال: لأن النبي ﷺ قال: «ما أحدث قوم بدعة إلا رفع مثلها من السنة» فتمسك بسنة خير من إحداث بدعة<sup>(٢)</sup>، فالبدع إنما تفشو إذا انطفأ نور السنة، وقل العاملون بها والداعون إليها، ح ١٠ - وعن ابن عباس قال: «ما أتى على الناس عام إلا أحدثوا فيه بدعة وأماتوا فيه سنة حتى تحيا البدع وتموت السنن»<sup>(٣)</sup>.

---

= عدد الأجزاء: ١، كما أخرجه ابن عساكر في معجمه (٢/ ١١٠٨ ح ١٤٣٨) وأبو نعيم في الحلية (١/ ٤).

(١) هو أبو أسماء غُضَيْف بن الحارث الثُمَالِي، ويقال: السَّكُونِي، ويقال: الأزدي شامي أدرك النَّبِيَّ - ﷺ - وقد اختلف في صحبته. قال: ولدت على عهد رسول الله - ﷺ - فبايعته وصافحني. وسمع عمر، وأبا ذرٍّ، وعائشة. روى عنه مكحول، وسُلَيْم بن عامر. ينظر: أسد الغابة: (٤/ ٣٤٠)؛ والإصابة (٣/ ١٨٦)؛ والاستيعاب: (٣/ ١٨٥)؛ والتاريخ الكبير: (٧/ ١١٢).

(٢) متكلم فيه، أخرجه أحمد في المسند (مسند الشاميين، حديث غضيف بن الحارث، ١٧٣/ ٢٨ ح ١٦٩٧٠) وجود الحافظ إسناده، كما في الفتح (١٣/ ٢٥٣) وأخرجه - أيضًا - ابن بطة في الإبانة الكبرى (ب: ما أمر به من التمسك بالسنة والجماعة، والأخذ بها، وفضل من لزمتها، / ٣٤٨ ح ٢٢٤). قال الهيثمي: رواه أحمد والبخاري، وفيه أبو بكر بن عبد الله بن أبي مريم، وهو منكر الحديث، وينظر مجمع الزوائد (١/ ١٨٨ ح ٨٩٢) وضعفه الألباني في ضعيف الترغيب والترهيب (١/ ١٠ ح ٣٧).

(٣) موقوف، أخرجه الطبراني في الكبير (١٠/ ٢٦٢ ح ١٠٦١٠) وقال الهيثمي في المجمع (١/ ١٨٨ ح ٨٩٢) رجاله موثقون، وابن بطة في الإبانة (١/ ١٧٧ ح ١١، ب: ما أمر به من التمسك بالسنة والجماعة، ١/ ٣٤٩ ح ٢٢٥) واللالكائي في شرح أصول اعتقاد أهل السنة والجماعة (١/ ١٠٣ ح ١٢٤) وأبو عمرو الداني في السنن الواردة في الفتن (ب: ما جاء في ظهور البدع والأهواء =

- ومنها أن الحرص على القيام بالسنن من تعظيم شعائر الله، وفي ذلك يقول - عز وجل -: ﴿ذَلِكَ وَمَنْ يُعْظَمْ شَعِيرَ اللَّهِ فَإِنَّهَا مِنْ تَقْوَى الْقُلُوبِ﴾ [الحج: ٣٢]. قال الشنقيطي - رحمه الله -: «وشعائر الله عام في جميع شعائر الله، ومنها المناسك كلها، ومعنى تعظيمها إجلالها والقيام بها، وتكميلها على أكمل ما يقدر عليه العبد، وتعظيم هذه الشعائر لا يقوم إلا بقلب بلغ من التقوى ذراها، لأن المعظم لها يبرهن على تقواه، وصحة إيمانه، فتعظيمها تابع لتعظيم الله وإجلاله»<sup>(١)</sup>، وإن من أعظم شعائر الله تعالى، السنن التي سنّها رسول الله ﷺ فالمحافظة عليها، والوصية بها، من إجلال هذه الشعائر وتعظيمها.

وفي مقابل ذلك نجد أن ترك السنن وهجرها يفضي إلى آثار مهلكة غير محمودة على المستويين الفردي والجماعي كذلك، فعن أبي محمد البجلي، قال: التقى علي بن أبي طالب، وكعب الأحمار، فقال كعب: يا علي، أسمعت رسول الله ﷺ يقول في المنجيات؟ قال: لا، ولكن سمعته يقول في الموبقات، فقال كعب لعلي: حدثني بالموبقات، حتى أحدثك بالمنجيات، فقال علي: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «الموبقات: ترك السنة، ونكث البيعة، وفراق الجماعة» فقال كعب لعلي: «المنجيات: كف لسانك، وجلوس في بيتك، وبكاؤك على خطيئتك»<sup>(٢)</sup>. وروى الدارمي عن عبد الله الديلمي أنه قال: (بلغني أن أول ذهاب الدين ترك السنة، يذهب الدين سنة سنة كما يذهب الحبل قوة قوة)<sup>(٣)</sup>. لقد أصبحت

= المضلة، ٣/ ٦١٢ ح (٢٧٧) وابن وضاح في البدع (٢/ ٨٣ ح ٩٥، ٩٦) والمروزي في السنة (١/ ٣٢ ح ٩٨).

(١) أضواء البيان في إيضاح القرآن بالقرآن (٥/ ٢٥٧) لمحمد الأمين بن محمد المختار بن عبد القادر الجكني الشنقيطي (المتوفى: ١٣٩٣هـ) الناشر: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع بيروت - لبنان. عام النشر: ١٤١٥هـ - ١٩٩٥م.

(٢) المحدث الفاصل بين الراوي والواعي (١/ ٥٩٢).

(٣) سنن الدارمي (ك: العلم، ب: اتباع السنة، ١/ ٢٣٠ ح ٩٨) قال محققه: إسناده صحيح.

كثير من السنن في هذه الأيام غريبة على المسلمين وما ذلك إلا بسبب أنهم ولدوا لآباء وأمّهات لم يدأبوا على فعل تلك السنن وقد وجدت البدع في ذلك الغياب للسنن فرصة لتحل محلها وإنا لله وإنا إليه راجعون، وهذا ما حذر منه بعض الصحابة الكرام، كما في قول ابن مسعود: «كيف أنتم إذا ألْبستكم فتنة يهرم فيها الكبير، وينشأ فيها الصغير، تجري على الناس تتخذونها سنة، إذا غيرت قيل: هذا منكر؟»<sup>(١)</sup>. وخلاصة القول أن هناك العديد من السنن قد غابت عن الناس، وبذلك فات عليهم حظ غير يسير من الحسنات التي كان يمكن أن تثقل بها موازينهم إن هم أدوها، كما أن شمولية هذا الدين لا شك أنها تأثرت بهذا الغياب لبعض السنن إذ بغياها غابت معها آداب وحكم وتوجيهات تمتد لتطال كافة مناحي الحياة، وهذا الأمر يثقل كاهل طلبة العلم والعلماء بضرورة الاجتهاد في سبيل تعريف الناس بهذه السنن المهجورة ودعوتهم لتطبيقها والاستمسك بها عسى أن نكون بذلك قد قدمنا سعيًا نرد به جزءًا من جميل الإسلام علينا ورحمته بنا.



---

(١) أخرجه ابن وضاح في البدع (ب: كل محدثة بدعة، ٢ / ٧٢ ح ٨٠).



## الفصل الثاني

### النماذج الحديثية المحددة لمفهوم الأزمات ومراحلها وفوائدها

وفيه أربعة مباحث:

- \* المبحث الأول: النماذج الحديثية المحددة لمفهوم الأزمة.
- \* المبحث الثاني: النماذج الحديثية المحددة لمراحل الأزمة.
- \* المبحث الثالث: الأحاديث النبوية ودورها في التمييز الدقيق بين المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الأزمة.
- \* المبحث الرابع: فوائد الأزمة كما توضحها نصوص السنة المطهرة.



## الفصل الثاني

### النماذج الحديثة المحددة لمفهوم الأزمات ومراحلها وفوائدها

#### المبحث الأول

#### النماذج الحديثة المحددة لمفهوم الأزمة

وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: الأزمة في اللغة.

المطلب الثاني: الأزمة في الاصطلاح.

المطلب الثالث: العناصر الأساسية للأزمة.

المطلب الرابع: خصائص الأزمة.

المطلب الخامس: معوقات الاكتشاف المبكر للأزمة.

\* \* \*

#### المطلب الأول

#### الأزمة في اللغة

تناول أهل العربية لفظ الأزمة في كتبهم شرحًا وتمثيلًا واستشهادًا بما يشير إلى  
إلمام تام باللفظ وكامل مدلولاته، وليس كما يذكر من أن كلمة «أزمة» لم تكن شائعة

الاستعمال في الأدبيات العربية القديمة<sup>(١)</sup>. ولو كلف القائلون بهذا القول أنفسهم بإلقاء نظرة سريعة على الكلمة واستعمالاتها المختلفة في معاجم العربية وقواميسها لعلموا عدم صحة ما ذكروه، حيث إنه لا يكاد معجم من معاجم العربية يخلو من التعرض للكلمة واشتقاقاتها واستعمالاتها، وأجد أن من الملائم هنا أن أقف وقفة أنقل فيها ما تيسر من ذلك:

قال الجوهري: الأزيمة: الشدة والقحط. يقال: أصابتهم سنة أزمتهُم أزمًا، أي استأصلتهم. وأزم علينا الدهر يأزم أزمًا، أي اشتدَّ وقلَّ خيرُه. ويقال أيضًا: أزمَ الرجل بصاحبه، إذا لزمه. عن أبي زيد. وأزمه أيضًا، أي عضه. وأزم عن الشيء، أي أمسك عنه. قال أبو زيد: الأزم: الذي ضم شفثيه. أبو زيد: أزم الحيط، إذا فتلته، بالزاي والراء جميعًا. قال: والأزم ضربٌ من الضفر. وتأزم القوم دارهم، إذا أطالوا الإقامة بها. والمأزم: المضيق، وقال أيضًا: والمأزم: كل طريق ضيق بين جبلين، وموضع الحرب أيضًا مأزم، ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وبين عرفة مأزمين. الأصمعي: المأزم في سند، مضيق بين جمع وعرفة. وفي الحديث: «بين المأزمين»<sup>(٢)</sup>.

قال ابن جني: وقالوا: «الأزم»: «المنع والعصب والشدة». ونراه يربط بين هذا اللفظ ولفظ آخر له نفس المخارج وبنفس الترتيب وهو «عصب»، ويقول: المعنيان متقاربان، والهمزة أخت العين (يعني أن كليهما حلقي)، والزاي أخت الصاد (يعني أن كليهما من طرف اللسان) والميم أخت الباء (يعني أن كليهما شفوي) وذاك من «أزم» وهذا من «ع ص ب»<sup>(٣)</sup>. وهذا في مسعى منه لإثبات علاقة وثيقة بين الألفاظ والمعاني

(١) إدارة الأزمات مدخل متكامل (٢١) للدكتور يوسف أحمد أبو فارة.

(٢) الصحاح (٥/ ١٨٦١).

(٣) الخصائص (٢/ ١٥٢) لأبي الفتح عثمان بن جني الموصلي (المتوفى: ٣٩٢هـ). الناشر: الهيئة المصرية العامة للكتاب الطبعة: الرابعة. عدد الأجزاء: ٣.



في الباب الذي عقده في كتابه الخصائص بعنوان «باب في تصاقب»<sup>(١)</sup> الألفاظ لتصاقب المعاني» والذي صدره بقوله: «هذا غور من العربية لا ينتصف منه ولا يكاد يحاط به. وأكثر كلام العرب عليه وإن كان غفلاً مسهواً عنه»<sup>(٢)</sup>.

وقال ابن فارس في مجمل اللغة: الأزم: الإمساك، يقال: أزم على الشيء. ومنه الدواء الأزم، إنما يراد الحمية. والمأزم: موضع الحرب. ويقال للرجل يلصق بالشيء: قد أزم به<sup>(٣)</sup>. وقال في مقاييس اللغة: وَأَمَّا الْهَمْزَةُ وَالزَّاءُ وَالْيَمِيمُ فَأَصْلٌ وَاحِدٌ، وَهُوَ الصَّيْقُ وَتَدَانِي الشَّيْءِ مِنَ الشَّيْءِ بِشِدَّةٍ وَالتَّغَافُفِ<sup>(٤)</sup>. قلت: وما أشار إليه ابن فارس من أن هذه الأحرف الثلاثة ما اجتمعت إلا وأفادت الشدة صحيح، وقد تتبعت المعاني التي يمكن أن تفرزها هذه الأحرف مع تغيير ترتيبها (أزم - زأم) فوجدت أنها تدور حول المعنى الذي أشار إليه المؤلف إما تصريحاً وإما تلميحاً، فأما «أزم» فهو موضع حديثنا الرئيس ومعانيه حاضرة، وأما «زأم» فمن المعاني التي سيقت له: (الذعر الشديد والفرع)<sup>(٥)</sup>،.....

---

(١) قال ابن فارس: الصقب هو القرب، ومن ثم يكون المراد من باب ابن جني الألفاظ المتقاربة في ألفاظها لتقاربها في معانيها. وينظر: مجمل اللغة (١ / ٥٣٧) لأحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي، أبي الحسين (المتوفى: ٣٩٥هـ) دراسة وتحقيق: زهير عبد المحسن سلطان. دار النشر: مؤسسة الرسالة - بيروت. الطبعة الثانية - ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م. عدد الأجزاء: ٢.

(٢) الخصائص (٢ / ١٤٧).

(٣) مجمل اللغة (١ / ٩٥).

(٤) معجم مقاييس اللغة (١ / ٩٧) لأحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي، أبي الحسين (المتوفى: ٣٩٥هـ) تحقيق: عبد السلام محمد هارون. الناشر: دار الفكر. عام النشر: ١٣٩٩هـ - ١٩٧٩م. عدد الأجزاء: ٦.

(٥) كتاب العين (٧ / ٣٩٥) للخليل بن أحمد بن عمرو بن تميم الفراهيدي البصري (المتوفى: =

الموت<sup>(١)</sup>، الصوت الشديد<sup>(٢)</sup>، السكوت<sup>(٣)</sup> قال ابن جني: زَامٌ أصله زَامٌ، اسم فاعل من زم البعير يُزَمُّ زَمًّا: إذا شده بالزمام، وهو الحبل الذي يجعل في البرة والمقود<sup>(٤)</sup>.

وورد في المحكم: الْأَزْمُ: شِدَّةُ الْعَضِّ بِالْفَمِ كُلِّهِ، وَقِيلَ: هُوَ أَنْ يَعَضَّه، ثُمَّ يُكْرَّرَ عَلَيْهِ وَلَا يُرْسَلَهُ، وَقِيلَ: هُوَ أَنْ يَقْبِضَ عَلَيْهِ بِفِيهِ<sup>(٥)</sup>. وقال أيضًا: الْأَزْمَةُ: الشَّدَّةُ، وَجَمْعُهَا: إِزْمٌ، كَبَدْرَةٍ وَبَدَرٍ، وَأَزْمٌ كَتَمْرَةٍ وَتَمْرٍ، وَقَالَ أَبُو خِرَاشٍ:

جَزَى اللَّهُ خَيْرًا خَالِدًا مِنْ مَكَافِيٍّ عَلَى كُلِّ حَالٍ مِنْ رَخَاءٍ وَمِنْ أَزْمٍ<sup>(٦)</sup>

وفي معجم لغة الفقهاء: الأزمة: الشدة والضيق، ومنه قولهم: أزمة سياسية، وأزمة اقتصادية<sup>(٧)</sup>.

وقد استعمل اللفظ في بعض الأحاديث النبوية بنفس المعاني التي تقدم ذكرها ومن ذلك:

ح ١١ - حَدِيثِ الصَّلَاةِ، وَفِيهِ أَنَّهُ ﷺ قَالَ: «أَيُّكُمْ الْمُتَكَلِّمُ؟ فَأَزَمَ الْقَوْمُ»<sup>(٨)</sup>. أَيُّ

---

= (١٧٠ هـ) تحقيق: دمهدي المخزومي، دإبراهيم السامرائي. الناشر: دار ومكتبة الهلال. عدد الأجزاء: ٨.

(١) تهذيب اللغة (١٣ / ١٨٦).

(٢) الصحاح (٥ / ١٩٤٠).

(٣) أساس البلاغة (١ / ٤٠٦).

(٤) المنصف، شرح كتاب التصريف لأبي عثمان المازني (١ / ٤٤٧) لأبي الفتح عثمان بن جني

الموصل (المتوفى: ٣٩٢ هـ). الناشر: دار إحياء التراث القديم. الطبعة: الأولى في ذي الحجة سنة

١٣٧٣ هـ - أغسطس سنة ١٩٥٤ م.

(٥) المحكم والمحيط الأعظم (٩ / ٨٣).

(٦) خزانة الأدب ولب لباب لسان العرب (٥ / ٨٢).

(٧) معجم لغة الفقهاء (١ / ٥٦).

(٨) حديث صحيح، وقد أورده بهذا اللفظ ابن الأثير في النهاية في غريب الحديث والأثر =

أَمْسَكُوا عَنِ الْكَلَامِ كَمَا يُمَسِّكُ الصَّائِمُ عَنِ الطَّعَامِ. ومنه حديث عمر «وسأل الحارث بن كلدة ما الدواء قال: الأزم»<sup>(١)</sup>. يعني الحمية ومنه عبارة الفقهاء في بيان مواطن استحباب السَّوَالِكِ فإنهم يذكرون منها عند تغير الفم بنوم أو أزم.

ولفظ «أزمة» في اللغات الأخرى لا يبعد عما هو وارد في لغة العرب، ففي اللغة الإنجليزية يطلق عليه Crisis وتعني: المرحلة الحاسمة، أو نقطة التحول في مسار أي شيء، أو فترة الخطر والمتاعب الشديدة<sup>(٢)</sup>. وفي قاموس آخر يورد العديد من مترادفات الكلمة مثل: «النقطة الحرجة، النقطة الحاسمة، نقطة التحول، مفترق الطرق، الفترة الحرجة، ذروة، جوهر، سن اليأس، ارتفاع، لحظة حقيقية، ساعة الصفر، نقطة اللاعودة، فترة الطحن، كارثة، مصيبة، طوفان، مأزق، محنة، فوضى، معضلة، نكسة، عكس، انعكاس، الاضطرابات، الدراما، المتاعب، حالة يرثى لها، الأوقات الصعبة، المشقة، الشدة...»<sup>(٣)</sup>، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية Krisis والتي تعني لحظة اتخاذ القرار» Moment of Decision<sup>(٤)</sup>. وفي الألمانية Krise<sup>(١)</sup>. وفي اللغة الصينية مكونة

- 
- = (٤ / ٣٥٤) والرواية المشهورة وردت بلفظ «أزم» وقد أخرجها مسلم (ك: المساجد ومواضع الصلاة، ب: ما يقال بين تكبيرة الإحرام والقراءة، ١ / ٤١٩ ح ٦٠٠) وأبو داود (ك: الصلاة، ب: ما يستفتح به الصلاة من الدعاء، ١ / ٢٠٣، ٢٠٤ ح ٧٦٣، ٧٧٠، بدون اللفظ المذكور) والنسائي (ك: الافتتاح، نوع آخر من الذكر بعد التسبيح، ٢ / ١٣٢ ح ٩٠١ بدونها) من حديث أنس رضي الله عنه.
- (١) أخرجه عبد الرزاق في الأمالي في آثار الصحابة (١ / ١٠١ ح ١٥٦) لأبي بكر عبد الرزاق بن همام بن نافع الحميري اليماني الصنعاني (المتوفى: ٢١١هـ) تحقيق: مجدي السيد إبراهيم. الناشر: مكتبة القرآن - القاهرة. عدد الأجزاء: ١. وأبو نعيم في الطب النبوي (٢ / ٦٤٦ ح ٧٠٠).
- (٢) قاموس كولنز (١٨٦). دار النشر: هاربر كولنز - بريطانيا. الطبعة الأولى ٢٠١٠.
- (٣) قاموس أكسفورد (١٨٤) جامعة أكسفورد. الإصدار الثالث.
- (٤) إدارة الأزمات مدخل متكامل (٢٢).

من كلمتين هما: «ji - Wet» والكلمة الأولى تعني «الخطر» وأما الثانية فتعني «الفرصة التي يمكن استثمارها» ويعتبر الدكتور فهد الشعلان أن هذا الإطلاق من قبل الصينيين على الأزمة يعد براعة كونه يتعامل بإيجابية مع الأزمة حيث يجعل منها انطلاقة للقدرات الإبداعية الكامنة في نفوس من حلت بهم تلك الأزمة؛ كي يعيدوا إنتاج الأحداث بصورة أفضل، وبمعنى آخر يتميز هذا التعريف لدى الصينيين بأنه محفوف بقدر كبير من التفاؤل لا يجعل عجلة الحياة تقف عند عتبات الأزمات، وفي واقع الأمر وبشيء من إمعان النظر نجد أن هذا الملاحظ قد سبق إليه الإسلام بقرون، ويتجلى ذلك في العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي تحث المرء على التعامل مع الشدائد والأزمات بإيجابية تحول بينه وبين اليأس، كما في قوله - تعالى - في ذم القنوط واليأس الذين ينتابان المتأزم في ناحية ما وفي مقدمتها القنوط من رحمة الله: ﴿قُلْ يَعْبَادِيَ الَّذِينَ أَشْرَفُوا عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ لَا تَقْنَطُوا مِنْ رَحْمَةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ﴾ [الزمر: ٥٣]. وقوله: ﴿يَبْنَئْ أَدْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَأْتَسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْتِئُسُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ﴾ [يوسف: ٨٧]. وغيرها من الآيات الداعية إلى العمل وعدم القنوط، ومن الأحاديث الواردة في إشاعة التفاؤل والرجاء.

ح ١٢ - قوله ﷺ: «المؤمن القوي، خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف، وفي كل خير احرص على ما ينفعك، واستعن بالله ولا تعجز، وإن أصابك شيء، فلا تقل لو أني فعلت كان كذا وكذا، ولكن قل قدر الله وما شاء فعل، فإن لو تفتح عمل الشيطان»<sup>(٢)</sup>.

(١) لانجنشايث قاموس الجيب للغة العربية ألماني عربي (٣٨) تأليف الدكتور لورنس كروفتيتش، والدكتور جورج كروتكوف.

(٢) حديث صحيح، أخرجه مسلم (ك: القدر، ب: في الأمر بالقوة وترك العجز والاستعانة بالله، وتفويض المقادير لله، ٤ / ٢٠٥٢ ح ٢٦٦٤) وابن ماجه (في الإيمان وفضائل الصحابة والعلم، ب: في القدر، ١ / ٣١ ح ٧٩، ك: الزهد، ب: التوكل واليقين، ٢ / ١٣٩٥ ح ٤١٦٨) من حديث أبي هريرة ؓ.

ح ١٣ - ومنه وصيته ﷺ لابن عمه ابن عباس - رضي الله عنهما - بقوله: «واعلم أن في الصبر على ما تكره خيرًا كثيرًا، وأن النصر مع الصبر، وأن الفرج مع الكرب، وأن مع العسر يسرًا<sup>(١)</sup>».

ومن خلال هذه النقول يتبين لنا أن هذه المفردة استعملها العرب وغيرهم وكان لها إطلاقات مختلفة غير أنها لا تخرج في مجملها عن معاني الشدة والضيق.

\* \* \*

## المطلب الثاني الأزمة في الاصطلاح

ونعني بالاصطلاح هنا ما اصطلاح عليه علماء الإدارة في هذه الأزمنة لمفهوم الأزمة والذي هو في الجملة لا يخرج عن الحد والمفهوم الذي سلف ذكره في المعنى اللغوي، ويكاد يكون هناك إجماع بين المؤلفين والباحثين في علم إدارة الأزمات على أنه كمصطلح لعلم مخصوص ظهر حديثًا، وتحديدًا في أوائل الستينات من القرن العشرين، وبعضهم يعطيه قدرًا أكبر من التحديد فيوقت له بمقولة وزير الدفاع الأمريكي

---

(١) حديث صحيح، أخرجه أحمد (مسند بني هاشم، مسند عبد الله بن عباس بن عبد المطلب عن النبي ﷺ، ٥ / ١٨ ح ٢٨٠٣ ولا يضر وجود ابن لهيعة فيه فإن الراوي عنه هو عبد الله بن يزيد المقرئ، كما أنه لم ينفرد بل قرن به نافع بن يزيد، وهو ثقة) والحاكم (ك: معرفة الصحابة، ٣ / ٦٢٣ ح ٦٣٠٣ وقال: هذا حديث كبير عال من حديث عبد الملك بن عمير، عن ابن عباس رضي الله عنهما، إلا أن الشيخين رضي الله عنهما لم يخرجاه شهاب بن خراش، ولا القداح في الصحيحين، وقد روي الحديث بأسانيد عن ابن عباس غير هذا، ٣ / ٦٢٤ ح ٦٣٠٤ وفيه عيسى بن محمد القرشي قال عنه الذهبي: ليس بمعتمد).

الأسبق «ماكنامارا» في أكتوبر من العام ١٩٦٢م عندما قال: «لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الاستراتيجية وإنما عن معالجة الأزمات فقط»<sup>(١)</sup>. ومن الجدير بالذكر أن هذا الكلام الذي يؤرخ به لنشأة علم إدارة الأزمات بستينيات القرن الماضي هو كلام يمكن قبوله إذا كان المراد بالنشأة نشأة الأسس المنظمة والبيانات والإحصاءات التي أعطت هذا العلم شكله النهائي، ولا يمكن أن يكون المراد بذلك مطلق النشأة؛ لأن الأزمة ببساطة شأن إنساني يواكب الناس في كافة مراحلهم العمرية وأحوالهم المعيشية، وحول هذا التمييز

بين الأزمة كنشأة والأزمة كمصطلح يقول عباس رشدي العماري: «إن إدارة الأزمات كانت أحد أساليب إدارة العلاقات الإنسانية على مستوياتها المختلفة منذ فجر التاريخ، وأن القدرة على النجاح فيها كانت امتيازًا غريزيًا خص به الله - سبحانه وتعالى - البعض من البشر دون البعض الآخر، وأنها كانت أسبق وجودًا من محاولات التأصيل النظري التي بدأت في مطلع الستينيات، تمامًا مثلما تعلم الإنسان السباحة قبل أن يكتشف قانون الطفو ومثلما تعلم الحذر عند صعوده للمرتفعات قبل أن يكتشف قانون الجاذبية»<sup>(٢)</sup>. ورغم ظهور هذا المصطلح منذ الستينيات إلا أنه لم يتم وضع تعريف محدد له، وهذا ما يؤكد الدكتور يوسف أحمد أبو قارة حيث يرى أن أدب إدارة الأزمات لا يقدم تعريفًا ولا مفهومًا واحدًا للأزمة متفقًا عليه بين المعنيين بهذا الشأن ولذا يمكن خلع أكثر من مفهوم عليه، ومن ذلك على سبيل المثال أن يقال: إن الأزمة هي نقطة تحول نحو الأسوأ أو نحو الأفضل، وهي لحظة حاسمة وهي موقف، أو وضع بلغ مرحلة حرجية<sup>(٣)</sup>. ويشاركه

---

(١) مقدمة في إدارة الأزمات (٧) لأحمد عامر.

(٢) إدارة الأزمات في عالم متغير (٥٧) لعباس رشدي العماري. مركز الأهرام للترجمة والنشر. القاهرة ١٩٩٣م.

(٣) إدارة الأزمات مدخل متكامل (٢٢، ٢٣) ثقافة المنظمة والمواجهة الفعالة للأزمة. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث (٥٧) جامعة عين شمس. القاهرة ١٩٩٧.

الدكتور فهد الشعلان في بيان صعوبة تحديد مفهوم الأزمة ويعزو تلك الصعوبة إلى شمولية طبيعة الأزمة واتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل وتعدد مستوياته<sup>(١)</sup>. ومع ذلك فإنه يضع لها تعريفًا يقول فيه: هي حالة من توتر ونقطة تحول تتطلب قرارًا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة<sup>(٢)</sup>.

ويعرفها الدكتور محمد عبد الغني حسين هلال بأنها تعني «اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة ويهدد بقاءها وغالبًا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية»<sup>(٣)</sup>.

وقال الدكتور زيد منير عبوي عن الأزمة: «هي موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي، أو هي تعرض الفرد أو الجماعة أو المنظمات أو المجتمعات إلى مواقف حساسة وحرجة ومؤلمة»<sup>(٤)</sup>.

ومن خلال التعريفات السالفة للمفهوم الاصطلاحي للأزمة نستطيع استخلاص السمات التالية من سمات الأزمة:

- التعقيد والتشابك وتضارب المواقف.

- زيادة درجة الخطورة.

---

(١) إدارة الأزمات الأسس - المراحل - الآليات (١٧) للدكتور فهد أحمد الشعلان. مكتبة الملك فهد الوطنية. الطبعة الثانية ١٤٢٣ هـ - ٢٠٠٢ م.

(٢) المرجع السابق (٢٦).

(٣) مهارات إدارة الأزمة (١٠) ط. مركز تطوير الأداء والتنمية. ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ م.

(٤) إدارة الأزمات (١٩) دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. ط ١ - ١٤٢٨ هـ - ٢٠٠٧ م.

- عدم جدوى الإجراءات الاعتيادية في التعامل مع الأزمة وضرورة ابتكار أنماط جديدة.

- دور القيادة وصانعي القرار دور محوري في حسن التعامل مع الأزمات.  
وفي ضوء هذه السمات الأربعة يمكن القول بأن الأزمة هي: «نقطة تجمّع لقضايا متداخلة في صورة ضبابية، نتائجها سلبية، تنتظر القرار الراشد»<sup>(١)</sup>.

\*\*\*

## المطلب الثالث

### العناصر الأساسية للأزمة

لئن كان الوصول إلى تعريف للأزمة محل اتفاق بين الباحثين في هذا الشأن، يعتبر أمر صعباً كما سبق وبيننا، فإن تحديد العناصر الأساسية للأزمة أمر يكاد يكون المعنيون بإدارة الأزمات - من أمثال جيمس روبنسون وتشارلز هيرمان ومارجريت هيرمان - قد توافقوا عليه<sup>(٢)</sup>، مع تحفظ البعض منهم على العنصر المتعلق بمسألة المفاجأة كما سيأتي، وهذه العناصر هي:

#### \* الفرع الأول: عنصر التهديد:

حيث إنه من المعلوم أن أية مشكلة أو أزمة لا بد وأن يسبقها تهديد غير أن التهديد كعنصر من العناصر الأساسية للأزمة ينبغي أن يكون ذا مواصفات معينة، وهذه المواصفات يمكن تلخيصها في المسألتين التاليتين:

---

(١) من كلام المؤلف.

(٢) التعريف بظاهرة الأزمة الدولية والتطبيق على أزمات الصراع العربي الإسرائيلي (١٦٦) مجلة الفكر الاستراتيجي ١٩٨٧.



- المسألة الأولى: أن تكون الجهة المدركة للتهديد هي القيادة، لا أن يكون التهديد مدرّكًا من قبل آخرين، فإذا ما كان الإدراك نابعًا من مركز القيادة لذلك التهديد، فإن هذا هو الذي ينصبه عنصرًا أساسيًا في الأزمة، وذلك لأن إدراك القيادة للتهديد يكون مبنياً على حسابات خاصة كما أن هذه القيادة هي التي بيدها القرار الذي تتخذه حيال التهديدات المختلفة، كذلك فإن القيادة هي التي يمكنها قياس درجة التهديد من عال إلى متوسط إلى ضعيف بما تملك من وسائل وأدوات لا تتوفر لغيرها من مكونات المنظمة سواء كانت شركة أو هيئة أو دولة.

- المسألة الثانية: أن يكون التهديد موجهاً إلى ضرب الاستقرار داخل المنظمة ومعلوم أن الاستقرار مطلب من المطالب المهمة التي يسعى الأفراد والمجتمعات إلى تحقيقه، ونستطيع القول أن للاستقرار عناصر ينبغي أن تكون مصانة على الدوام والتعرض لهذه العناصر أو لبعضها يصيب الاستقرار في مقتل وهذه العناصر هي المعروفة عند الفقهاء والأصوليين بالضرورات الخمس، وهي الدين والعرض والعقل والنفس والمال.

#### \* الفرع الثاني: عنصر المفاجأة:

تعتبر المفاجأة من الأمور الملازمة لوقوع الأزمات، ولعل هذا الشيء هو الذي يحيط الأزمة بالغموض والضبابية التي تستدعي من صانع القرار جهداً لاستجماع القوى كي يصدر قراراً مناسباً، غير أن هذه المفاجأة تعتبر موضع تنازع بين الباحثين في علم الأزمات، وهل تعد المفاجأة عنصرًا أساسيًا من عناصر الأزمة أو لا؟ والذي أحدث هذا التنازع - إذا صح التعبير - هو كون المفاجأة أمرًا نسبيًا بمعنى أن ما هو مفاجئ بالنسبة للبعض يكون متوقعًا بالنسبة للبعض الآخر، وهذا التردد في شأن المفاجأة، وهل هي من العناصر أو لا نجده عند تشارلز هيرمان الذي اعتمد المفاجأة كخاصية مميزة لموقف الأزمة في تحليلاته عام ١٩٦٩، ١٩٧٢ وذلك في كتابه: «أزمات السياسة

الخارجية» والأزمات الدولية»، ونجده هو نفسه في دراسته عن «أثر الترتيبات أو الأنساق التنظيمية في إدارة الأزمة» عام ١٩٧٥ يسقط المفاجأة كأحد العناصر المميزة للأزمة في تعريفه للأزمة الدولية<sup>(١)</sup>.

### \* الفرع الثالث: عنصر الوقت:

ويقصد به الوقت المتاح أمام صانعي القرار للتدخل في الأزمة، ولا يخفى أن عنصر الوقت هو بمثابة رمانة القباني في معادلة الأزمة، وأن الاستعمال الأمثل لهذا العنصر يحقق المرجو من الخروج من الأزمة على نحو مرضٍ للجميع، كما أن أي إساءة في استعمال هذا العنصر سواء بالتأخر أو التقدم في إصدار القرار، أو عدم تقدير الوقت من حيث الضيق والاتساع كل ذلك بالطبع يؤثر سلباً في الخروج من الأزمة أو يكون الخروج لقاء ثمن ما تتحمله المنظمة المتأزمة أو بعض أطرافها نتيجة الإساءة في التعامل مع هذه الركيزة المهمة من ركائز الأزمة.

وفي السُّنة المطهرة نماذج عديدة نستطيع أن نجد فيها تطبيقات عملية لهذه العناصر الأساسية للأزمة، ومن ذلك على سبيل المثال:

ح ١٤ - حديث جابر بن عبد الله - رضي الله عنهما - قال: «كنا في غزاة - قال سفيان: مرة في جيش - فكسع<sup>(٢)</sup> رجل من المهاجرين، رجلاً من الأنصار، فقال الأنصاري: يا للأنصار، وقال المهاجري: يا للمهاجرين، فسمع ذلك رسول الله ﷺ فقال: «ما بال دعوى الجاهلية» قالوا: يا رسول الله، كسع رجل من المهاجرين رجلاً من الأنصار، فقال: «دعوها فإنها متنتة» فسمع بذلك عبد الله بن أبي، فقال: فعلوها، أما والله لئن رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل، فبلغ النبي ﷺ فقام عمر فقال: يا رسول الله: دعني أضرب

(١) التعريف بظاهرة الأزمة الدولية (١٦٦).

(٢) أي ضرب دبره بيده. وينظر: النهاية في غريب الحديث والأثر (٤ / ١٧٣).

عنق هذا المنافق، فقال النبي ﷺ: «دعه، لا يتحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه»<sup>(١)</sup>.

فهذا الحديث يشتمل على أزميتين الأولى نلحظ فيها تهديداً لقيمة كبرى من القيم التي جاء الإسلام لترسيخها، وهي قيمة الأخوة والوحدة، ولا شك أن النيل من هذه القيمة هو نيل من استقرار ووحدة المجتمع المسلم الحديث النشأة، وهذا التهديد يصنف على أنه من التهديدات عالية النبرة شديدة الحدة بدليل ما أعقبه من فعل المهاجرين والأنصار حيث تهايا كل منهما لقتال الآخر.

ومما أعطى هذا التهديد قيمته وجعله عنصراً من عناصر الأزمة التي لاحت نذرهما أن القيادة المتمثلة في رسول الله ﷺ هي من تعاملت معه لا غيرها، حيث رأت الأمور جليلة وسط ضباب وغبار الأزمة، وصدر قرارها على الفور من غير إبطاء ولا استخفاف بالتهديد «دعوها فإنها متنتة» وهو القرار الذي وأد الأزمة في مهدها وقطع دابرها وخرج الناس منها أحسن مما كانوا عليه من قبل حيث تعانق الحيان، وبكوا بكاء ندم على ما كان منهم، كما تذكر بعض الروايات.

والأزمة الأخرى التي يشير إليها هذا الحديث هي ما كان من عبد الله بن أبي والذي ما رضي أن تنتهي الأزمة على خير حتى أجج نيران أزمة أخرى عندما قال: «لئن رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل» ففي هذه الأزمة يطال التهديد القيادة والمجتمع المسلم بأسره بالإخراج من المدينة وهو أمر ذو صلة بالاستقرار أصالة،

---

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: تفسير القرآن، ب: قوله: ﴿سَوَاءٌ عَلَيْهِمْ أَسْتَغْفَرْتَ لَهُمْ أَمْ لَمْ تَسْتَغْفِرْ لَهُمْ لَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَهُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْفَاسِقِينَ﴾ [المنافقون: ٦]، وقوله: ﴿يَقُولُونَ لَيْنَ رَجَعْنَا إِلَى الْمَدِينَةِ لَيُخْرِجَنَّ الْأَعَزُّ مِنْهَا الْأَذَلَّ وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [المنافقون: ٨]، ٦ / ١٥٤، ٤٩٠٥، ٤٩٠٧) ومسلم (ك: البر والصلة والآداب، ب: نصر الأخ ظالماً أو مظلوماً، ٤ / ١٩٩٨ ح ٢٥٨٤) والترمذي (أبواب تفسير القرآن، ب: ومن سورة المنافقين، ٥ / ٤١٧ ح ٣٣١٥) من حديث جابر رضي الله عنه.

وهو تهديد معتبر بدليل ما تلاه من ردود أفعال وصلت إلى الحد الذي تشهر فيه الأسنة وتخرج السيوف من أغمادها، وهذا وصول بالأزمة إلى ذروتها، وهنا تتدخل القيادة وتصنع قرارها سريعاً لتتدارك الأمر وتنهى الأزمة «دعه، لا يتحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه»، وقد جاء هذا القرار على خلاف المتوقع حيث لم يتجاوب صانع القرار مع الرأي الذي أبداه عمر رضي الله عنه مع كونه مكافئاً تماماً لما اقترفه ابن أبي من تكدير الصفو العام وتهديد أمن المجتمع واستقراره، غير أن هناك حسابات وأولويات وترتيبات أخرى تراها القيادة لا تتراءى لغيرها وهي التي على أساسها تتخذ القرارات الراشدة.

\* \* \*

## المطلب الرابع

### خصائص الأزمة

تختص الأزمات عامة بمجموعة من الخصائص التي متى ما تحققت علمنا أننا بصدد أزمة حقيقية، وهذه الخصائص تأخذ أشكالا وصوراً متعددة، كما أنها تزداد وتراجع بحسب حجم الأزمة ودرجة خطورتها، وفي الأسطر التالية نستوضح أهم تلك الخصائص:

\* الفرع الأول: شح المعلومات والبيانات عن الأزمة ومراحل تكونها:

ومن الأمثلة على ذلك:

ح ١٥ - حديث أنس رضي الله عنه قال: «كان النبي ﷺ أحسن الناس، وأشجع الناس، ولقد فزع أهل المدينة ليلة، فخرجوا نحو الصوت، فاستقبلهم النبي ﷺ وقد استبرأ الخبر، وهو على فرس لأبي طلحة عري، وفي عنقه السيف، وهو يقول: «لم تراعوا، لم تراعوا» ثم قال: «وجدناه بحرًا» أو قال: «إنه لبحر»<sup>(١)</sup>.

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الجهاد والسير، ب: الشجاعة في الحرب والجبن، ٤ / ٢٢ =

من المعلوم أن الشح المعلوماتي يؤثر بقوة في إطالة أمد الأزمة من جهة، وجسامة الآثار المترتبة عليها من جهة ثانية. ولذا فإن القيادة ينبغي أن تتحرك بسرعة من أجل جمع المعلومات التي تستطيع من خلالها إصدار القرارات الصائبة، وكلما كان المبادرة إلى هذه الخطوة أبكر كلما كان الوصول إلى قرار صائب أقرب وأبرك، وفي بعض الأحيان يحتاج القائد إلى القيام بمهمة جمع المعلومات بنفسه في ظل ضيق الوقت، أو رغبة القائد في الوقوف على ملابسات معينة تحيط بالحدث المراد جمع المعلومات حوله، أو لإحداث قدر زائد من الثقة في نفوس المستهدفين، والشاهد في الحديث الذي صدرنا به هذه الفقرة أن القائد ﷺ خف بنفسه على فرس عري غير مهياً للركوب؛ ليتحقق الخبر ويتبينه ويصل إلى المعلومة بنفسه، ومن ثم كان قراره أوقع في نفوس الناس، كما دل على ذلك الحديث.

#### \*الفرع الثاني: التشابك والتداخل بين أسباب الأزمة:

ح ١٦ - حديث علي عليه السلام قال: «بعثني رسول الله ﷺ أنا والزبير، والمقداد بن الأسود، قال: «انطلقوا حتى تأتوا روضة خاخ، فإن بها ظعينة، ومعها كتاب فخذوه

---

= ح ٢٨٢٠، ب: الحمائل وتعليق السيف بالعنق، ٤/ ٣٩ ح ٢٩٠٨، ب: السرعة والركض في الفرع، ٤/ ٥٢ ح ٢٩٦٩، ك: الأدب، ب: حسن الخلق والسخاء، وما يكره من البخل، ٨/ ١٣ ح ٦٠٣٣) ومسلم (ك: الفضائل، ب: شجاعة النبي ﷺ وتقدمه في الحرب، ٤/ ١٣٠٢ ح ٢٣٠٧) وابن ماجه (ك: الجهاد، ب: الخروج من النفي، ٢/ ٦٢٦ ح ٢٧٧٢) وقال الخطابي في معنى قوله «وجدناه بحرًا»: والبحر الفرس الواسع الجري. قال الأصمعي: يقال فرس بحر وفيض وحت وغمر. وقال إبراهيم بن محمد بن عرفة نفظويه: معناه وجدناه كثير الجري لا يفنى جريه كما لا يفنى ماء البحر. وينظر غريب الحديث (١/ ٥٠٥) لأبي سليمان حمد بن محمد ابن إبراهيم بن الخطاب البستي المعروف بالخطابي (المتوفى: ٣٨٨هـ) تحقيق: عبد الكريم إبراهيم الغرباوي، وخرج أحاديثه: عبد القيوم عبد رب النبي. الناشر: دار الفكر. الطبعة: ١٤٠٢هـ - ١٩٨٢م.

منها»، فانطلقنا تعادى بنا خيلنا حتى انتهينا إلى الروضة، فإذا نحن بالظعينة، فقلنا أخرجني الكتاب، فقالت: ما معي من كتاب، فقلنا: لتخرجن الكتاب أو لنلقين الثياب، فأخرجته من عقاصها، فأتينا به رسول الله ﷺ، فإذا فيه من حاطب بن أبي بلتعة إلى أناس من المشركين من أهل مكة يخبرهم ببعض أمر رسول الله ﷺ، فقال رسول الله ﷺ: «يا حاطب ما هذا؟»، قال: يا رسول الله، لا تعجل علي إني كنت امرأً ملصقاً في قريش، ولم أكن من أنفسها، وكان من معك من المهاجرين لهم قرابات بمكة يحمون بها أهليهم وأموالهم، فأحببت إذ فاتني ذلك من النسب فيهم، أن ألتزمهم يدا يحمون بها قرابتي، وما فعلت كفراً ولا ارتداداً، ولا رضا بالكفر بعد الإسلام، فقال رسول الله ﷺ «لقد صدقكم»، قال عمر: يا رسول الله دعني أضرب عنق هذا المنافق، قال: «إنه قد شهد بدراً، وما يدريك لعل الله أن يكون قد اطلع على أهل بدر فقال: اعملوا ما شئتم فقد غفرت لكم»<sup>(١)</sup>.

إن التشابك والتداخل بين أسباب الأزمة يفضيان حتماً إلى حالة من التعقيد ينجم

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الجهاد والسير، ب: الجاسوس، ٤ / ٥٩ ح ٣٠٠٧، ك: المغازي، ب: ٥ / ٧٧ ح ٣٩٨٣، ب: غزوة الفتح، ٥ / ١٤٥ ح ٤٢٧٤، ك: تفسير القرآن، ب: «لا تتخذوا عدوي وعدوكم أولياء» ٦ / ١٤٩ ح ٤٨٩٠، ك: الاستئذان، ب: من نظر في كتاب من يحذر على المسلمين ليستين أمره، ٨ / ٥٧ ح ٦٢٥٩، ك: استتابة المرتدين والمعاندين وقتالهم، ب: ما جاء في المتأولين، ٩ / ١٨ ح ٦٩٣٩) ومسلم (ك: فضائل الصحابة رضي الله عنهم، ب: من فضائل أهل بدر رضي الله عنهم، وقصة حاطب بن بلتعة ﷺ، ٤ / ١٩٤١ ح ٢٤٩٤) وأبو داود (ك: الجهاد، ب: في حكم الجاسوس إذا كان مسلماً، ٣ / ٤٧ ح ٢٦٥٠) والترمذي (أبواب التفسير، ومن سورة الممتحنة، ٥ / ٤٠٩ ح ٣٣٠٥ والظعينة: المرأة، قال ابن الأثير: وأصل الظعينة الراحلة التي يرحل بها ويظعن عليها، أي: يسار، وقيل للمرأة: ظعينة، لأنها تظعن مع الزوج حيثما ظعن، أو لأنها تحمل على الراحلة إذا ظعنت، وقيل: الظعينة: المرأة في الهودج، ثم قيل للهودج بلا امرأة، وللمرأة بلا هودج: ظعينة. و(العقاص) الصفائر، جمع عقيصة، وينظر: النهاية في غريب الحديث (٣ / ١٥٧، ٢٧٦).

عنها إصابة القيادة بنوع من الحيرة في اتخاذ القرارات الملائمة. وعندما تتمكن القيادة من الرصد الدقيق لهذه الأسباب وتعمل على تفكيكها والفصل بينها، فإنها بذلك تستطيع تجاوز الأزمة ولا ريب، وهذا ما جرى في خبر حاطب بن أبي بلتعة عندما أرسل كتابًا إلى المشركين يخبرهم فيه ببعض أمر رسول الله ﷺ كما في الحديث الذي مر معنا قريبًا، فهذا التصرف الذي صدر عن حاطب - رضي الله عنه - في عالم السياسة يعتبر من الخطورة بمكان؛ لما ينطوي عليه من إفشاء لأسرار الدولة لجهات معادية وقت الحرب، وهذا تهديد واضح لأمن دولة الإسلام وتعريض لحياة المسلمين فيها للخطر، والمهم في الموضوع أن الذي قام بذلك هو صحابي جليل ممن شهد بدرًا مع النبي ﷺ وله منزلة خاصة شأنه في ذلك شأن سائر الصحابة الذين شهدوا بدرًا مع رسول الله ﷺ الذين قال رسول الله في حقهم: «لعل الله أن يكون قد اطلع على أهل بدر فقال: اعملوا ما شئتم فقد غفرت لكم»، فهذا التصرف من رجل في تلك المنزلة مثل أزمة جعلت عمر - رضي الله عنه - يستأذن النبي ﷺ في قتله. إلا أن النبي ﷺ تعاظم مع الأمر بشأن مختلف ينم عن براعة تامة في التعامل مع حدث بالتوصيف الخطير الذي مر ذكره من رجل له تلك المكانة المنوّه بها آنفًا، حيث وجه سؤاله المباشر المستكنه من ورائه أسباب فعله ما فعل، قائلًا له: «يا حاطب ما هذا؟» فأجاب حاطب - وقد فطن إلى مراد النبي ﷺ - طارحًا أسباب إقدامه على هذا العمل والتي تتلخص في أنه فعل ما فعل بدافع غريزي وهو تأمين نفسه من عاديّات الأيام، ولم يفعله ردة منه عن الإسلام ولا بغضًا له، وهي كما نرى أسباب لها حظ من الوجاهة والقبول، ولكنها غير كافية في الصفع عن عمل كالذي قام به حاطب، غير أنها انجبرت بما هو خصوصية لذلك الرجل ونظرائه وهو شهود بدر، والدليل على أن النبي ﷺ تعامل مع الأسباب المطروحة بصورة إيجابية هو أنه ﷺ اعتد بها وسأله عنها ولو لم يكن لها قيمة لما التفت إليها أصلًا، ومن ثم جاء قراره ﷺ «لقد صدقكم» منهيًا بذلك أزمة من الأزمات الشائكة.

### \* الفرع الثالث: وجود أطراف تسعى للإدراة بالأزمة:

أي توظيف الأزمة بغية تحقيق مصالح خاصة، أو تفويت مصالح على الآخرين وهذه الأطراف التي تدير بالأزمة تقف في وجه الطرف الذي يدير الأزمة مما يصعب عمل هذا الأخير من غير شك. أما إذا تمكنت القيادة من كشف دور هؤلاء وفضح أمرهم فإن جانبًا كبيرًا من الأزمة يكون قد حل ولنا في قصص المنافقين واليهود في المدينة مثال على ذلك.

### \* الفرع الرابع: محدودية زمن الأزمة:

ح ١٧ - عن أبي أيوب الأنصاري<sup>(١)</sup>: أن رسول الله ﷺ قال: «لا يحل لرجل أن يهجر أخاه فوق ثلاث ليال، يلتقيان: فيعرض هذا ويعرض هذا، وخيرهما الذي يبدأ بالسلام»<sup>(٢)</sup>. فالأزمة لا تمتد لفترات طويلة، ولا ينبغي لصانعي القرار أن يسمحوا للأزمة أن تمتد لفترات طويلة؛ لما لذلك من عواقب وخيمة، ولذا منع رسول الله ﷺ الهجران فوق

---

(١) هو خالد بن زيد بن كليب بن ثعلبة، أبو أيوب الأنصاري النجاري، من بني غنم بن مالك بن النجار، غلبت عليه كنيته، شهد العقبة وبدرا وسائر المشاهد، وعليه نزل رسول الله ﷺ، وأخى رسول الله ﷺ بينه وبين مصعب بن عمير. الإصابة. قال الحافظ في الإصابة: لزم أبو أيوب الجهاد بعد النبي ﷺ إلى أن توفي في غزاة القسطنطينية سنة خمسين. وقيل: إحدى، وقيل اثنتين وخمسين وهو أكثر. الاستيعاب في معرفة الأصحاب (٢/ ٤٢٤) أسد الغابة ط العلمية (٢/ ١٢١) والإصابة (٢/ ٢٠١).

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الأدب، ب: الهجرة، ٨/ ٢١ ح ٦٠٧٧، ك: الاستئذان، ب: السلام للمعرفة وغير المعرفة، ٨/ ٥٣ ح ٦٢٣٧) ومسلم (ك: البر والصلة والآداب، ب: تحريم الهجر فوق ثلاث بدون عذر شرعي، ٤/ ١٩٨٤ ح ٢٥٦٠) وأبو داود (ك: الأدب، ب: فيمن يهجر أخاه المسلم، ٤/ ٢٧٨ ح ٤٩١١) والترمذي (أبواب: البر والصلة، ب: ما جاء في كراهية الهجر للمسلم، ٤/ ٣٢٧ ح ١٩٣٢).



ثلاث، كما في حديث أبي أيوب المتقدم، ومعلوم أن المهاجر بين المسلمين هو أزمة يمكن أن تخلف آثارًا مدمرة إن وجدت من يشعل أوراها وحتى إن لم تصل إلى هذا الحد فإنها أزمة على كل حال؛ لأن الأصل أن تمتد حبال المودة وجسور المحبة بين المسلمين، والمهاجر مناف لتلك المقاصد السامية وعليه يكون وجوده بين المسلمين أزمة في حد ذاته، ولذا رأينا رسول الله ﷺ يؤقت للخروج منها بثلاثة أيام. ولا يعني هذا أن كل متخاصمين لا بد وأن يقضيا هذه المدة متهاجرين معرضين، بل في خاتمة الحديث ما يحفزهم على المسارعة في إنهاء الأزمة وقطع هذا المهاجر «وخيرهما الذي يبدأ بالسلام» وهذا يحصل بعد التلاحي والخصام ولو بلحظة واحدة، أما التأقيت بالثلاثة فهو تأقيت لأبعد الأجلين، وكما يقول الحافظ في بيان السر في إمهال المتخاصمين إلى ثلاثة أيام: «قوله «فوق ثلاث» ظاهره إباحة ذلك في الثلاث، وهو من الرفق؛ لأن الآدمي في طبعه الغضب وسوء الخلق ونحو ذلك، والغالب أنه يزول أو يقل في الثلاث»<sup>(١)</sup>.

\* الفرع الخامس: سيطرة حالة من الفزع والرعب على من تحل بهم تلك الأزمة:

ح ١٨ - حديث أنس، وفيه أن الناس لما فزعوا بسبب الصوت الذي سمعوه لقيهم النبي ﷺ، قائلًا: «لم تراعوا، لم تراعوا»<sup>(٢)</sup>.

المشكلة التي تترتب على سيطرة حالة من الفزع والرعب على من تحل بهم الأزمة، أن هذه الحالة يستتبعها - بالضرورة - قدر كبير من الهياج والفوضى مما يجعل قرار الخروج من الأزمة عصيًا في بعض الأحيان، ولذا فإن من واجب القيادة أن تسارع إلى تبديد المخاوف ومحو آثار الفزع حتى يمكنها السيطرة على الموقف وصنع قرارات صحيحة في أجواء غير متوترة، ومن الأمثلة من السنة على ما نقول ما مر معنا

(١) فتح الباري (١٠ / ٤٩٥).

(٢) حديث صحيح.

من حديث أنس - رضي الله عنه - فهذا الصوت الذي أحدث الأزمة زامنه خوف وفزع وهلع جعل الناس يخرجون سراعاً صوب الصوت، ولخروجهم وهم على هذه الحالة من الفزع آثار سيئة يمكن أن يتخيلها الذهن من فراغ الدور من أهلها وضياح العيال والتدافع بين الناس إلى غير ذلك، غير أن القائد الحكيم هرع هو الآخر إلى طمأنتهم وبطريقة تملأ قلوبهم هدأة حقيقية كونه سبقهم إلى مصدر الصوت، وهاهم يرونه مقبلاً عليهم من جهته، وهذا أبلغ ما يكون في إذهاب الخوف والفزع عنهم.

بقي أن نشير أخيراً إلى أن هذه الخصائص قد تجتمع على النحو المذكور آنفاً في بعض الأزمات، وقد تزيد في بعضها على المذكور، وقد تتراجع في بعضها عنه، والذي يحكم ذلك هو الرصد الدقيق من قبل المتابعين والمحللين والمهتمين بأمر الأزمة.



## المطلب الخامس

### معوقات الاكتشاف المبكر للأزمة

من المفيد في أمر معالجة الأزمات أن تستشعر القيادة نذر الأزمة قبل وقوعها واستحكامها بمدة؛ إذ إن عامل الوقت في هذه المرحلة يقوم بدور كبير في حلحلة الأزمة والتعامل معها على نحو يقلل من مخاطرها أو يمنعها البتة، وعلى القيادة أن تتلقف أي إشارات تنبئ عن قرب وقوع الأزمة حتى لا تحدث الأزمة وتظهر بصورة أشد تأثيراً<sup>(١)</sup>.

ولكن قد تبرز أمور تحول دون هذا الاستشعار وتعطله، ولا شك أن هذه الأمور تحتاج إلى إلمام بها؛ لأنها جزء لا يتجزأ من الأزمة ذاتها، وذلك ما ستعرف عليه من خلال الفروع التالية:

---

(١) مهارات إدارة الأزمات (٩٠).

**\* الفرع الأول: حجب البيانات والمعارف المتعلقة بالأزمة المحتملة التي يُحتاج**

إليها عند اتخاذ القرار المناسب، وأود هنا أن أشير إلى أن هناك فرقاً بين حجب البيانات الذي يعد أحد معوقات الاكتشاف المبكر للأزمة، وما سبق تناوله من شح المعلومات باعتباره واحداً من خصائص الأزمة، إذ إن الأول يفهم منه أن المعلومات في حد ذاتها متوفرة ولكن ثمة شيئاً ما يحول دون وصولها إلى صانعي القرار، بخلاف الشح الذي يفهم منه قلة المعلومات وندرتها، وبالطبع فإن سعي صانع القرار بغية الوصول إلى المعلومات المحجوبة يختلف عن سعيه بغية التغلب على عقبة المعلومات الشحيحة، ففي الأولى يسعى صانع القرار من أجل إزاحة هذه الحجب والأسرار التي تحول بينه وبين المعلومات، وفي الثانية يعتمد صانع القرار على الإفادة من كل جزء من المعلومات الشحيحة، كما أنه بحاجة إلى إخضاعها للعديد من مناهج الفحص والتحليل كي يحصل من ورائها على أكبر قدر ممكن من المعلومات الجزئية التي تمكنه من تكوين تصور كلي دقيق وشامل عن الموضوع، إلا أن القدر المشترك بينهما هو ضرورة بذل الجهد من قبل صانعي القرار لتجاوز عقبة المعلومات؛ لما لذلك من آثار فعالة في صناعة القرارات الصائبة. وقد تقدم الاستدلال من السنة على قضية شح المعلومات، ورأينا كيف أن النبي ﷺ قام بنفسه للوقوف على المعلومة التي هي سبب الصوت الذي سمعه الناس، وهي معلومة شحيحة؛ لأن أحداً لم يصل إليها بعد، ومن ثم فليس عند أحد أي إلمام بها، وأما الاستدلال على قضية المعلومات المحجوبة ففي السنة أمثلة عديدة لها، ومنها ما ورد من أن رسول الله ﷺ.

ح ١٩ - «عندما علم بمقدم أبي سفيان من الشام أرسل رجلين من أصحابه عينا طليعة، ينظران بأي ماء هو، فانطلقا حتى إذا علما علمه، وخبراً خبره، جاءا سريعين فأخبرا النبي ﷺ»<sup>(١)</sup>. فالمعلومة هنا هي مكان وجود أبي سفيان والقافلة معه، ومعلوم أن تحديد

(١) أخرجه عبد الرزاق (ك: المغازي، وقعة بدر، ٥ / ٣٤٨ ح ٩٧٢٧).

المكان تترتب عليه إجراءات مهمة يتشكل منها القرار في جزء مهم منه وتتمثل هذه الإجراءات في تأمين القوة التي ستخرج لملاقاة القافلة عددًا وعتادًا، وغير ذلك مما يدخل دخولًا أوليًا في صناعة القرار، وهذه المعلومة - على أهميتها - محجوبة، ولا بد لصانع القرار من الوصول إليها بشتى السبل، ومن ثم كان إرسال النبي ﷺ الرجلين واللذين بالفعل استطاعا كشف المعلومة مبكرًا وإبلاغ النبي ﷺ ومن ثم كان اتخاذ القرار الراشد.

\* الفرع الثاني: عدم قدرة القيادة على الاستجابة المناسبة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة:

ح ٢٠ - حديث أنس، قَالَ: كَانَ النَّبِيُّ ﷺ عِنْدَ بَعْضِ نِسَائِهِ، فَأَرْسَلَتْ إِحْدَى أُمَّهَاتِ الْمُؤْمِنِينَ بِصَحْفَةٍ فِيهَا طَعَامٌ، فَضَرَبَتْ النَّبِيَّ ﷺ فِي بَيْتِهَا يَدَ الْخَادِمِ، فَسَقَطَتِ الصَّحْفَةُ فَأَنْفَلَقَتْ، فَجَمَعَ النَّبِيُّ ﷺ فَلَقَّ الصَّحْفَةَ، ثُمَّ جَعَلَ يَجْمَعُ فِيهَا الطَّعَامَ الَّذِي كَانَ فِي الصَّحْفَةِ، وَيَقُولُ: «غَارَتْ أُمُكُمْ» ثُمَّ حَبَسَ الْخَادِمَ حَتَّى أَتَى بِصَحْفَةٍ مِنْ عِنْدِ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا، فَدَفَعَ الصَّحْفَةَ الصَّحِيحَةَ إِلَى الَّتِي كُسِرَتْ صَحْفَتُهَا، وَأَمْسَكَ الْمَكْسُورَةَ فِي بَيْتِ الَّتِي كَسَرَتْ»<sup>(١)</sup>.

هذا العائق - عدم قدرة القيادة على الاستجابة المناسبة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة - يضعنا أمام قضيتين بالغتي الخطورة: أولاهما تتعلق بنوع الاستجابة، وثانيتهما تتعلق بالوقت الذي تقع فيه هذه الاستجابة، ولا يخفى أن الخلل في استعمال أي من هاتين القضيتين يفضي إلى نتائج غير مرضية، ففي حالة انتفاء المكافأة بين الفعل ورد الفعل بحيث يكون رد الفعل أضعف من الفعل أو أقوى، أو

(١) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: النكاح، ب: الغيرة، ٧/ ٣٦ ح ٥٢٢٥) وأبو داود (ك: البيوع، ب: فيمن أفسد شيئاً يغرم مثله، ٣/ ٢٩٧ ح ٥٣٦٧) والنسائي (ك: عشرة النساء، ب: الغيرة، ٧/ ٧٠ ح ٣٩٥٥، ٣٩٥٦) وابن ماجه (ك: الأحكام، ب: الحكم فيمن كسر شيئاً، ٢/ ٧٨٢ ح ٢٣٣٤).

يكون رد الفعل بالغ الحماسة أو شديد البرودة... الخ، فإن الأزمة إن لم تتفاقم فإنها تراوح في مكانها مُشكِّلةً بذلك تهديدًا أكيدًا للفرد أو الجماعة المستهدفة، كما أن تأخر إصدار القرار عن وقته المناسب يفوت الكثير من الفرص التي كان يمكن - حال استغلالها - إتمام حلحلةٍ أوفق للأزمة، كما يزيد في كلفة الحل، كذا فإن العجلة في اتخاذ القرار تنتج قرارًا مبتسرًا؛ لأنه صدر وقد جدَّت بعده أحداث لا بد أن يكون لها محل من النظر عند صنع القرارات. وفي السنة المطهرة أمثلة على الحكمة البالغة التي كانت لدى النبي ﷺ الدالة على براعته التامة في استجابته للأزمات، والتحكم الراشد في وقت قراره حيال الأزمة على نحو مثير للإعجاب والإكبار، ومن ذلك حديث أنس، ففي الحديث نلاحظ التجاوب الراقي من رسول الله ﷺ مع هذه الأزمة، وذلك بيّن واضح في مجيئ الحكم مكافئًا تمامًا للسبب - الذي كان يمكن أن يحدث أزمة - دون زيادة ولا نقصان إحقاقًا للحق، حيث أخذ صحيفة سليمة من بيت التي تسببت في كسر الوعاء وردها إلى من كسر وعاءها، كما أن الحكم ومن الناحية النفسية جاء مغلفًا بروح دعابة تخفف من حرارة الأجواء المصاحبة له، وتسهم في إحراز حل وشيك للأزمة. كما أن الوقت الذي اتخذ فيه القرار جاء مواءمًا لبداية الأزمة وهذا الوقت لعب دورًا مهمًا في قطع الطريق على الأزمة حتى لا تكتمل عناصرها، ويستعصي إيجاد حل لها. وفي الحديث شواهد أخرى نعرض لها لاحقًا بعون الله تعالى.

❖ الفرع الثالث: عدم ثقة الأفراد في قدرة القيادة على التعامل السوي مع الأزمات:

ح ٢١ - عن أنس بن مالك ؓ قال: أقيمت صلاة العشاء، فقام رجل، فقال: يا رسول الله إن لي حاجة، «فقام يناجيه حتى نعس القوم، أو بعض القوم، ثم صلى بهم ولم يذكر وضوءًا»<sup>(١)</sup>.

(١) حديث صحيح، أخرجه مسلم (ك: الحيض، ب: الدليل على أن نوم الجالس لا ينقض الوضوء، ١ / ٢٨٤ ح ٣٧٦) وأبو داود (ك: الطهارة، ب: في الوضوء من النوم، ١ / ٥١ ح ٢٠١).

ح ٢٢ - وعنه عليه السلام قال: أصابت الناس سنة على عهد النبي ﷺ، فبينما النبي ﷺ يخطب في يوم الجمعة قام أعرابي، فقال يا رسول الله: هلك المال وجاع العيال، فادع الله لنا، فرفع يديه وما نرى في السماء قزعة<sup>(١)</sup>، فوالذي نفسي بيده، ما وضعها حتى ثار السحاب أمثال الجبال، ثم لم ينزل عن منبره حتى رأيت المطر يتحادر على لحيته ﷺ، فمطرنا يومنا ذلك، ومن الغد وبعد الغد، والذي يليه، حتى الجمعة الأخرى، وقام ذلك الأعرابي - أو قال: غيره - فقال: يا رسول الله، تهدم البناء وغرق المال، فادع الله لنا، فرفع يديه فقال: «اللهم حوالينا ولا علينا» فما يشير بيده إلى ناحية من السحاب إلا انفرجت، وصارت المدينة مثل الجوبة<sup>(٢)</sup>، وسال الوادي قناة شهراً، ولم يحج أحد من ناحية إلا حدث بالجلود<sup>(٣)</sup>.

تعد عدم ثقة الأفراد في قدرة القيادة على التعامل السوي مع الأزمات من أخطر معوقات الاكتشاف المبكر للأزمة؛ لأن الأفراد هم نبض حركة الحياة، وهم

(١) أي قطعة من الغيم، وجمعها: قزع. لنهاية في غريب الحديث والأثر (٤ / ٥٩).

(٢) الحفرة المستديرة الواسعة. النهاية (١ / ٣١٠).

(٣) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الجمعة، ب: الاستسقاء في الخطبة يوم الجمعة، ٢ / ١٢ ح ٩٣٣، ب: الاستسقاء في المسجد الجامع، ٢ / ٢٨ ح ١٠١٣، ب: الاستسقاء في خطبة الجمعة غير مستقبل القبلة، ١٠١٤، ب: الاستسقاء على المنبر، ١٠١٥، ب: إذا استشفع المشركون بالمسلمين عند القحط، ٢ / ٣٠ ح ١٠٢٠، ب: الدعاء إذا كثرت المطر حوالينا ولا علينا، ١٠٢١، ب: من تمطر في المطر حتى يتحادر على لحيته، ٢ / ٣٢ ح ١٠٣٣، ك: الأدب، ب: التسمم والضحك، ٨ / ٢٤ ح ٦٠٩٣، ك: الدعوات، ب: الدعاء غير مستقبل القبلة، ٨ / ٧٤ ح ٦٣٤٢) ومسلم (ك: صلاة الاستسقاء، ب: رفع اليدين بالدعاء في الاستسقاء، ٢ / ٦١٤ ح ٨٩٧) وأبو داود (ك: ١١٧٤) والنسائي (ك: الاستسقاء، ب: كيف يرفع، ٣ / ١٥٩ ح ١٥١٥، ب: ذكر الدعاء، ٣ / ١٦٠، ١٦١ ح ١٥١٧، ١٥١٨، ب: مسألة الإمام رفع المطر إذا خاف ضرره، ٣ / ١٦٥ ح ١٥٢٧، ب: رفع الإمام يديه عند مسألة إمساك المطر، ٣ / ١٦٦ ح ١٥٢٨).

الموصل الجيد لكافة الأحداث والطوارئ والمهمات. ومما لا شك فيه أن حصول تواصل مستمر وصادق وشفاف بين الأفراد والقيادات يشكل ركنا مهما من أركان صناعة القرارات، وهذا التواصل قد يعتره - أحيانا - ما يجعله يتذبذب أو يتبدل، أو ينقطع تمامًا، وساعتئذ يجد القادة أنفسهم في منطقة ضبابية تؤثر في قراراتهم بالسلب حتماً، ومن أكثر ما يهيئ لانتشاء القطيعة بين الأفراد وقياداتهم: عدم ثقتهم في قدرة القيادات على الإدارة السوية للمشاكل والأزمات، وبطبيعة الحال لا يحصل ذلك إلا بعد إخفاقات عديدة تقع من القيادات على مرأى ومسمع أولئك الأفراد، عندئذ تتكون لديهم حالة من الزهد في قدرات هؤلاء القادة على اتخاذ القرارات الصائبة، ومن ثم لا يرون بداً ولا حاجة في نقل بؤادر الأزمات إليهم، ويكون ذلك فيما بعد حجر عثرة في حلحلة الأزمة والخروج منها بسلام، والمتصفح لسنة النبي ﷺ يجد أن حبال الوصل بينه وبين أتباعه ﷺ كانت ممدودة كأحسن ما يكون المد والوصل، كما أن ثقتهم في قدرته ﷺ على التجاوب مع مشاكلهم كانت قد بلغت المنتهى، وكل ذلك وغيره جعلهم يلجأون إليه فيما يعن لهم من مشاكل وأزمات على المستويين الفردي والجماعي على حد سواء، ومن ذلك ما ورد في حديث أنس الأول، ففي هذا الحديث يتضح لنا أن رسول الله ﷺ كان يعنى بشئون المسلمين ويقدمها ويحسن التجاوب معها والاهتمام بها، ودليل ذلك أن الرجل جاء بحاجته إلى النبي ﷺ في وقت إقباله على الصلاة التي قال عنها: «وجعلت قرّة عيني في الصلاة» فما رد الرجل وما نهره، وإنما استمع إليه وأنصت وقضى له حاجته، وفي مجيئ الرجل في هذا الوقت دليل - أيضاً - على أن الناس كانوا مملوئين ثقة بأن حاجاتهم لها منزلة خاصة وأن النبي ﷺ غرس فيهم هذه الثقافة، ولذا لم يتردد الرجل في المجيئ، ولم يبال بأن عرضه لحاجته يمكن أن يؤخر النبي ﷺ عن قرّة عينه، وهذه من النماذج التي حصل فيها تواصل بين الرعية والقائد وتبرز كيف كان تعلقهم به والتجاؤهم إليه حتى في أمورهم الخاصة لتؤكد على مدى الثقة بينهم وبين قائدهم، وفي جو كهذا لا يكون للعائق المذكور - آنفاً - أي وجود بينهم، وما تقدم

كانت أمثلة على ثقة الناس في قيادتهم التي تجعلهم لا يبطئون في اللجوء إليهم في شؤونهم الخاصة، ليس هذا فقط بل حتى في الأمور العامة كانوا يتعاملون مع القيادة بالطريقة ذاتها، ومما ورد من ذلك - أيضًا - حديث أنس - رضي الله عنه - في الاستسقاء، فهذا الأعرابي ما تحرك من باديته مخلفًا أهله وماله إلا بعد أن امتلأ قلبه ثقة و يقينًا في أنه ماضٍ إلى من يجد لديه مخرجًا مما هو فيه، نعم إنها الثقة التامة في ذلك النبي الكريم ﷺ التي رسخها في نفوسهم كونه نبيًا ورسولًا، كما رسخها كذلك ما لمسوه فيه من سمات وصفات وشئائل من قبيل الشهامة والشجاعة والنخوة والنجدة والكرم وغيرها مما يضيق المقام عند تعدادها والإشادة بها، والحاصل أنه ﷺ كان كما قال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب: ٢١].





# المبحث الثاني

## النماذج الحديثة المحددة لمراحل الأزمة

وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: النماذج الحديثة المحددة لمرحلة الميلاد.

المطلب الثاني: النماذج الحديثة المحددة لمرحلة الانتشار والتوسع.

المطلب الثالث: النماذج الحديثة المحددة لمرحلة النضوج والتمكن.

المطلب الرابع: النماذج الحديثة المحددة لمرحلة الانحسار والاختفاء.

المطلب الخامس: النماذج الحديثة المحددة لمرحلة التعافي.

لئن كانت المفاجأة سمة من السمات الملازمة للأزمات حتى إن البعض عدها ضمن عناصرها وركائزها الأساسية كما مر معنا، إلا أنه لا يتصور أن يغمض المرء عينه ثم يفتحها ليجد الأزمة ماثلة أمامه، أو يفعل نفس الشيء مع أزمة قائمة فيجدها تلاشت وما عاد لها أثر، مثل هذا الكلام لا يقول به أحد، كما أنه مخالف لنواميس الحياة وقوانينها، والصحيح أن الأزمة تمر بمراحل هذه المراحل أشبه بالخط المنحني له نقطة بدء وتكون قليلة أو ضعيفة، ثم تزداد وتتعاظم حتى تبلغ الذروة والشدة، ثم يحصل التراجع مرة ثانية فتتجه نحو القلة والضعف حتى تتلاشى، والذين كتبوا عن الأزمات متفقون على هذا القدر من التصور إلا أنهم ربما يختلفون فيما بينهم في عدد وأسماء المراحل السابقة واللاحقة والمتخللة

للأزمة<sup>(١)</sup>، وفي الأسطر القادمة سنسلط الأضواء على أهم ما ذكر من مراحل مستدلين على كل منها بما يناسبه، من السنة المطهرة.

\* \* \*

## المطلب الأول

### النماذج الحديثية المحددة لمرحلة الميلاد

ح ٢٣ - حديث أبي هريرة رضي الله عنه: قال رسول الله ﷺ: «يأتي الشيطان أحدكم فيقول: من خلق كذا، من خلق كذا، حتى يقول: من خلق ربك؟ فإذا بلغه فليستعذ بالله ولينته»<sup>(٢)</sup>.

---

(١) ينظر في ذلك: إدارة الأزمات مدخل متكامل (٣٤ - ٤٨)، إدارة الكوارث (٧٧) لحسن ابشر الطيب. مجلة الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة. الرياض. العدد: ٦٥ رجب ١٤١٠ هـ، والتخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر (٤٨، ٤٩) لمحمد رشاد الحملاوي. مكتبة عين شمس. القاهرة: ١٩٩٥. وإدارة الأزمات (١٧٥) لمحسن أحمد الخضيرى. مكتبة مدبولي. الطبعة الثانية. إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات (١٥٣ - ١٨٩).

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: بدء الخلق، ب: صفة إبليس وجنوده، ٤ / ١٢٣ ح ٣٢٧٦) ومسلم (ك: الإيمان، ب: بيان الوسوسة في الإيمان وما يقوله من وجدها، ١ / ١٢٠ ح ١٣٤) والدارمي في الرد على الجهمية (١ / ٢٧ ح ٢٦) وابن أبي عاصم في السنة (١ / ٢٩٣ ح ٦٥١) وأبو عوانة (١ / ٨٠ ح ٢٣٦) والبخاري (١٤ / ٣٤٦ ح ٨٠٣٧) والنسائي في عمل اليوم والليلة (١ / ٤١٩ ح ٦٦١) لأبي عبد الرحمن أحمد بن شعيب بن علي الخراساني، النسائي (المتوفى: ٣٠٣ هـ) تحقيق: د. فاروق حمادة. الناشر: مؤسسة الرسالة - بيروت. الطبعة: الثانية، ١٤٠٦. عدد الأجزاء: ١. والطبراني في الدعاء (١ / ٣٧٩ ح ١٢٦٥، ١٢٦٦) وابن السني في عمل اليوم والليلة (١ / ٥٧٩ ح ٦٢٥) وابن بطة في الإبانة الكبرى (٣٢٨) وابن منده في الإيمان (ذكر ما يقول المرء المسلم عند وساوس القلب، ١ / ٤٧٨ ح ٣٥٢ - ٣٥٥) واللالكائي أصول اعتقاد أهل =

تعتبر مرحلة ميلاد الأزمة من المراحل المهمة كونها يسهل التعامل معها من قبل فريق إدارة الأزمة لعدم تطلبها الكثير من الأدوات التي تتطلبها المراحل التالية لها، كما أن أهميتها تأتي من ناحية أخرى وهي أن أي تعامل معها بإهمال يتسبب في نقل الأزمة إلى مرحلة معقدة تحتاج إلى جهود وأدوات قد لا تكون الجهة المنوط بها التعامل مع الأزمة جاهزة للتعامل معها، ومن هنا فإنه يلزم أن يتم التعامل مع إشارات الإنذار المبكرة التي تتسم بها هذه المرحلة على نحو يضمن احتواء الأزمة في مهدها، ومن المتقصد أن تهملها بعض هذه الجهات وتهتم بما يليها من مراحل، «حيث تخصص الوقت والمعدات والقوى العاملة من أجل الاستعداد للأزمة في مراحلها المتقدمة والتخطيط لها لاستعادة النشاط، ولا تفعل الشيء نفسه لاكتشاف إشارات الإنذار التي تنبئ بوقوع أزمات وشيكة»<sup>(١)</sup>. ومن الأمثلة التي يتضح فيها التعامل النبوي لأزمة في مرحلة ميلادها ما ورد في حديث أبي هريرة - رضي الله عنه - في الوسوسة، فوسوسة الشيطان للإنسان بهذه الكلمة «من خلق ربك» هي ولادة لأزمة لا يخفى على أحد أن إغفالها يجعلها تتمدد وتتشعب بحيث يصعب التعامل معها على نحو مرضٍ فيما بعد، فضلاً عن أن التعامل مع أزمة كتلك في مراحل متقدمة يستنزف جهوداً كبيرة كان يمكن الاستغناء عنها وتوفيرها ما لو تم التعامل معها في أول ظهور لها. وقد رأينا النبي ﷺ يوجه بسرعة اتخاذ الإجراء الذي يئد الأزمة في مهدها عن طريق اللياذ واللجوء إلى الله - تعالى - وهو الحافظ والعاصم والمعين، وعن طريق الكف والانتهاز وعدم الاسترسال مع تلك الوسوس والهواجس.

\* \* \*

---

= السنة والجماعة (٣/ ٥٨٠ ح ٩٢٥) وأبو نعيم في المستخرج (ك: الإيمان، ب: لا يزال الناس يتساءلون هذا الله يخلق الخلق فمن خلق الله، ١/ ٢٠١ ح ٣٤٣-٣٤٧) والبغوي في شرح السنة (ك: الإيمان، ب: رد الوسوسة، ١/ ١١٣ ح ٦١، ٦٢).

(١) التخطيط لمواجهة الأزمات (١٣٣).

## المطلب الثاني

### النماذج الحديثة المحددة لمرحلة الانتشار والتوسع

ذكرنا في المطلب السابق أن التعامل مع الأزمة في مرحلة ولادتها يعفي القيادة من جهود كثيرة وكلفة عالية تكون مطلوبة في حال تركها لتدخل في مرحلة أخرى أكثر تقدمًا، والسماح للأزمة بالانتقال من مرحلة إلى أخرى يخضع لاعتبارات مختلفة، ومنها:

- إهمال القيادة لمؤشرات الإنذار المبكرة.
- عدم امتلاك القيادة أدوات التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة.
- المبالغة في إخفاء الأزمة من جهة المتسببين فيها.
- حساب الأولويات.

فأما السببان الأولان فينطويان على قدر كبير من السلبية وتعريض المستهدفين إلى مزيد من أخطار الأزمة، كما أنهما مؤشرات قويان على أن الأزمة ستتجاوز هذه المرحلة إلى ما بعدها حاملة معها المزيد من التعقيد والتشابك الذين يصيبان أي محاولة للإصلاح بالفشل الذريع. وأما الاعتبار الثالث فلا نستطيع معه أن نلقي باللائمة على القيادة ولكن ينبغي عليها أن تضع في اعتبارها أنها تتعامل مع نموذج متطور من الأزمات، ويحتاج إلى مضاعفة الجهود والركون إلى سبيل الحسم حتى يقضي عليه في هذه المرحلة كي لا يمر إلى ما بعدها، وأما الاعتبار الأخير، فإنه اعتبار مقبول ويجعل الأزمة تحت السيطرة دائمًا حتى وإن تجاوزت المرحلة التي كانت فيها. لأن القيادة طالما تتابع خط سير الأزمة ولا يمنعها من الانقضاء عليها والانهاء منها إلا كونها مشغولة بما هو أولى وأهم هي قيادة يركن إليها ويعول عليها. ولعل من المناسب هنا أن نذكر بقصة مسجد الضرار الذي ورد خبرها في قوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مَسْجِدًا ضِرَارًا

وَكُفْرًا وَتَقَرُّبًا بَيْنَ الْمُؤْمِنِينَ وَإِرْصَادًا لِمَنْ حَارَبَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ مِنْ قَبْلُ وَلِيَحْلِفُنَّ إِنْ أَرَدْنَا إِلَّا الْحُسْنَىٰ وَاللَّهُ يَشْهَدُ إِنَّهُمْ لَكَاذِبُونَ ﴿١٧﴾ لَا تَقُمْ فِيهِ أَبَدًا لَمَسْجِدَ أُسِّسَ عَلَى التَّقْوَىٰ مِنْ أَوَّلِ يَوْمٍ أَحَقُّ أَنْ تَقُومَ فِيهِ فِيهِ رِجَالٌ يُحْشَرُونَ أَنْ يَنْطَهُرُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُطَهَّرِينَ ﴿١٨﴾

[التوبة: ١٠٧ - ١٠٨] قال ابن كثير - رحمه الله -: «سبب نزول هذه الآيات الكرييات: أنه كان بالمدينة قبل مقدم رسول الله ﷺ إليها رجل من الخزرج يقال له: «أبو عامر الراهب»، وكان قد تنصر في الجاهلية وقرأ علم أهل الكتاب، وكان فيه عبادة في الجاهلية، وله شرف في الخزرج كبير. فلما قدم رسول الله ﷺ مهاجرًا إلى المدينة، واجتمع المسلمون عليه، وصارت للإسلام كلمة عالية، وأظهرهم الله يوم بدر، شرق اللعين أبو عامر بريقه، وبارز بالعداوة، وظاهر بها، وخرج فارًّا إلى كفار مكة من مشركي قريش، فألبهم على حرب رسول الله ﷺ، فاجتمعوا بمن وافقهم من أحياء العرب، وقدموا عام أحد، ولما فرغ الناس من أحد، ورأى أمر الرسول ﷺ في ارتفاع وظهور، ذهب إلى هرقل، ملك الروم، يستنصره على النبي ﷺ، فوعده ومناه، وأقام عنده، وكتب إلى جماعة من قومه من الأنصار من أهل النفاق والريب يعدهم ويمنيهم أنه سيقدم بجيش يقاتل به رسول الله ﷺ ويغلبه ويرده عما هو فيه، وأمرهم أن يتخذوا له معقلًا يقدم عليهم فيه من يقدم من عنده لأداء كتبه ويكون مرصدًا له إذا قدم عليهم بعد ذلك، فشرعوا في بناء مسجد مجاور لمسجد قباء، فبنوه وأحكموه، وفرغوا منه قبل خروج النبي ﷺ إلى تبوك، وجاءوا فسألوا رسول الله ﷺ أن يأتي إليهم فيصلي في مسجدهم، ليحتجوا بصلاته ﷺ فيه على تقريره وإثباته، وذكروا أنهم إنما بنوه للضعفاء منهم وأهل العلة في الليلة الشاتية، فعصمه الله من الصلاة فيه فقال: «إنا على سفر، ولكن إذا رجعنا إن شاء الله». فلما قفل، ﷺ راجعًا إلى المدينة من تبوك، ولم يبق بينه وبينها إلا يوم أو بعض يوم، نزل عليه الوحي بخبر مسجد الضرار، وما اعتمده بانوه من الكفر والتفريق بين جماعة المؤمنين في مسجدهم مسجد قباء، الذي أسس من أول يوم على

التقوى. فبعث رسول الله ﷺ إلى ذلك المسجد من هدمه قبل مقدمه المدينة، كما قال علي بن أبي طلحة<sup>(١)</sup>. ففي هذه الحادثة نستطيع تحديد ميلاد الأزمة بطلب أبي عامر الفاسق من جماعته أن يتخذوا مسجدًا، وهذه البداية أحيطت أهدافها الحقيقية بسرية تامة ولم يظهر إلا أقوال مأكرة خادعة (أنهم إنما بنوه للضعفاء منهم وأهل العلة في الليلة الشاتية) وأكدوا ذلك بالأيان المغلظة إمعاناً منهم في إخفاء الأغراض الحقيقية وراء عملهم هذا، كما أن رسول الله ﷺ كان في هذا الوقت مشغولاً بالإعداد لغزوة تبوك ومثل تبوك - لما لها من أهمية ولما يترتب عليها من أحداث عظام - لا تدع وقتاً لتأمل ما عداها من الأحداث، وما فيها من دقائق وملابسات وإشكالات، فهي بجدارة أولوية الأولويات في هذه المدة، ولأمر قدره الله وقضاه تم لهم ما أرادوا لنجد أنفسنا أمام مرحلة متقدمة من مراحل الأزمة حيث زاد عدد هؤلاء النفر، وذاع صيتهم، واتسعت رقعتهم شيئاً ما، ويعلم رسول الله ﷺ عن طريق الوحي ما يبته القوم من الخبث والمكر السيئ، وعلى الفور وبمتمهى الحزم والحسم يتخذ القرار بهدم هذا المسجد الذي لم يبن من أول يوم أسس فيه على تقوى، وإنما اتخذ للإضرار بالمسلمين وليكون وكرًا تصدّر منه الأزمات والمشاكل بين الفينة والفينة إلى الجماعة المسلمة الهائلة الواحدة، ولذا لم يكن مستغرباً أن يأمر رسول الله ﷺ ليس بهدمه فقط بل بتحريقه كذلك.

ح ٢٤ - فعن جابر بن عبد الله الأنصاري - رضي الله عنهما - قال: «رأيت الدخان من مسجد الضرار حين انهار»<sup>(٢)</sup>. ليس هذا فقط بل قابل رسول الله ﷺ إمعانهم في إخفاء حقيقة مكرهم وادعائهم بأن هذا البناء «مسجد» بالإمعان في كشف زيفهم وتحقير صنيعهم، فكان بعد نزول الآية «لا يمر بالطريق التي فيها المسجد، وأمر بموضعه أن يتخذ

(١) تفسير ابن كثير (٤/ ٢١٠، ٢١١).

(٢) أخرجه الحاكم (ك: العلم، ٤/ ٦٣٨ ح ٨٧٦٣) وقال هذا إسناد صحيح، ووافقه الذهبي.

كناسة تلقى فيها الجيف والأقذار والقمامات»<sup>(١)</sup>.

\* \* \*

### المطلب الثالث

#### النماذج الحديثية المحددة لمرحلة النضوج والتمكن

تعتبر هذه المرحلة هي ذروة مراحل الأزمة وهي المرحلة الحاسمة التي تجد القيادة نفسها وجها لوجه مع أزمة متكاملة الأركان، متماسكة البنيان، كما تجد نفسها في وضع المباشر تنفيذ كل ما تم تداوله والاتفاق عليه من قبل حيال الأزمة، وهذا بطبيعة الحال يحتاج تعبئة عامة لدرء هذه الأزمة وتجنب آثارها السيئة، واضطرارها إلى التراجع والانحسار، وفي هذه الأثناء ثمة بعض الأمور ينبغي أخذها في الاعتبار كي تطمئن القيادة إلى أنها ماضية في التعامل مع الأزمة في المسار الصحيح، ومنها:

\* الفرع الأول: التأكد من صلاحية الخطط السابقة للتنفيذ:

ح ٢٥ - عن عبد الله بن عمر - رضي الله عنهما - أنه كان في سرية من سرايا رسول الله ﷺ قال: فحاص الناس حيصة، فكنت فيمن حاص قال: فلما برزنا قلنا: كيف نصنع وقد فررنا من الزحف وبؤنا بالغضب؟ فقلنا: ندخل المدينة فنتثبت فيها ونذهب ولا يرانا أحد. قال: فدخلنا فقلنا: لو عرضنا أنفسنا على رسول الله ﷺ، فإن كانت لنا توبة أقمنا، وإن كان غير ذلك ذهبنا. قال: فجلسنا لرسول الله ﷺ قبل صلاة الفجر، فلما خرج قمنا إليه فقلنا: نحن الفرارون. فأقبل إلينا فقال: «لا. بل أنتم العكارون» قال: فدونا فقبلنا يده، فقال: «إنا فئة المسلمين»<sup>(٢)</sup>.

---

(١) تفسير القرطبي (٨ / ٢٥٨).

(٢) حديث حسن، أخرجه أبو داود (٢٦٤٧) والترمذي (١٧١٦) وقال: هذا حديث حسن لا نعرفه =

في أوقات الدعة والسعة توضع الخطط بشكل أرحب منها في أوقات الضيق والشدة، ومن هنا فإن الخطط الموضوعة للأزمة قبل وقت استحكامها واشتدادها يجب إخضاعها لمزيد تدقيق وسبر عند اشتدادها واستحكامها؛ للتأكد من صلاحيتها للتنفيذ على الفور، وإذا ما رأت القيادة إدخال تغييرات عليها - جزئية كانت بتغيير بعض جوانبها، أو جذرية بشطب الخطط القديمة بالكلية وإعداد خطة طوارئ جديدة - فإن على القيادة ألا تتأخر عن ذلك، ومثال على ذلك ما حدث به ابن عمر - رضي الله عنهما - ففي هذا الحديث كانت الخطة الموضوعة تقتضي هجوم الصحابة على عدوهم، ولكن فوجئوا بقوة عدوهم وكثرة عدده التي ألجأتهم إلى تغيير الخطة على الفور، وقرروا الانسحاب، وهذا الانسحاب الآمن هو عين الاستراتيجية؛ لأنه «اكتشاف لمنطق الفعل المستقبلي في التعامل مع الموقف التنافسي»<sup>(١)</sup>. وقد أقرهم النبي ﷺ بل ورفع روحهم المعنوية بتسميته ما فعلوا بأنه كرم مع أن ظاهر الأمر كان فراراً، وهم أنفسهم ما فهموا من صنيعهم إلا هذا.

**\* الفرع الثاني: وجود صانعي القرار بالقرب من بؤرة الأزمة:**

**ح ٢٦ - قول العباس بن عبد المطلب - رضي الله عنه -: «فلما التقى المسلمون والكفار**

= إلا من حديث يزيد بن أبي زياد ومعنى قوله: فحاص الناس حيصة، يعني: أنهم فروا من القتال، ومعنى قوله: «بل أنتم العكارون»، والعكار: الذي يفر إلى إمامه لينصره ليس يريد الفرار من الزحف، ومدار هذا الحديث على يزيد بن أبي زياد القرشي الهاشمي، مولاهم، أبو عبد الله الكوفي، مولى عبد الله بن الحارث بن نوفل، من الخامسة، قال الحافظ: ضعيف كبر فتغير وصار يتلقن، وكان شيعياً، وقال الذهبي: صدوق عالم فهم شيعي، ردىء الحفظ لم يترك، ختم ٤. وينظر ترجمته في ميزان الاعتدال (٩٦٩٥) وتقريب التهذيب (٧٧١٧).

(١) التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن (٤٨) للدكتور: جاسم سلطان. مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع. الطبعة الثانية ١٤٣١ - ٢٠١٠.



ولى المسلمون مدبرين، فطفق رسول الله ﷺ يركض بغلته قبل الكفار، قال عباس: وأنا أخذ بلجام بغلة رسول الله ﷺ أكفها إرادة أن لا تسرع، وأبو سفيان أخذ بركاب رسول الله ﷺ»<sup>(١)</sup>.

لا شك أن وتيرة الأحداث عند اشتداد الأزمات تتسارع، وكل حدث قادم يحتاج إلى قرارات آنية، وهذه القرارات تعتمد في جزء كبير منها على خبرات القيادة ورؤيتها الخاصة وتقديرها الذاتي للأحداث، وكل ذلك يتطلب احتكاكًا مباشرًا من القيادة بمجريات الأحداث والحضور المكثف في ساحة الأزمة، وللقيادة أن تستعين بمن تشاء لمساعدتها فيما لا بد لها منه من فرق العمليات والإعلام والاتصالات والمعلومات والإعدادات والعلاقات العامة<sup>(٢)</sup>. ومن الشواهد على ذلك من السنة ما نقله الصحابة من تحديد مكان رسول الله ﷺ عندما همي وطيس المعركة يوم حنين، كما مر معنا قريبًا، ففي هذا الخبر بيان واضح أن مركز القيادة كان أقرب النقاط إلى بؤرة الأزمة المتمثلة في صفوف العدو، فهذا فوق ما فيه التنويه بشجاعة النبي ﷺ، ففيه - أيضًا - أنه كان ومن خلال موقعه القريب من بؤرة الأزمة قد استطاع أن يدير الأزمة بنجاح فائق، حيث علم الخلل وهو انكشاف الصحابة، ومن ثم بدأ في تفعيل جانب الإعلام والاتصالات التي من شأنها أن ترفع الروح المعنوية لدى الجنود وتردهم إلى ساحة الوغى ليوثًا ضارية وسيوفًا ماضية، فأمر عمه العباس بالنداء عليهم «وكان رجلاً صيتًا» فوفدوا مسرعين من كل صوب. قال العباس: «فوالله، لكأن عطفتهم حين سمعوا صوتي عطفة البقر على أولادها، فقالوا: يا لبيك، يا لبيك، قال: فاقتلوا والكفار» وهنا تغيرت المعادلة وانهزم العدو بعد فترة من التقدم.

(١) حديث صحيح، أخرجه مسلم (ك: الجهاد والسير، ب: غزوة حنين، ٣ / ١٣٩٨ ح ١٧٧٥).

(٢) إدارة الأزمات (الأسس - المراحل - الآليات) (١٧٧).

\*الفرع الثالث: تأكد القيادة من ولاء الفريق ومدى الجاهزية لمواجهة الأزمة:

ح ٢٧ - عن أنس رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ شاور حين بلغه إقبال أبي سفيان، قال: فتكلم أبو بكر، فأعرض عنه، ثم تكلم عمر، فأعرض عنه، فقام سعد بن عباد، فقال: إيانا تريد يا رسول الله؟ والذي نفسي بيده، لو أمرتنا أن نخيضها البحر لأخضناها، ولو أمرتنا أن نضرب أكبادها إلى برك الغماد لفعلنا، قال: فندب رسول الله ﷺ الناس، فانطلقوا حتى نزلوا بدر<sup>(١)</sup>.

إن أكثر ما يصيب إدارة الأزمات في مقتل، ويُعرض تصديها لأزمة ما إلى الفشل هو حدوث اختراق ما للفريق المناط به إدارة الأزمة، وهذا الاختراق بلا شك يؤثر في درجة ولاء الفريق، ومن ثم كان لزاما على القيادة أن تستوثق في اللحظات الحرجة التي تسبق المواجهة من الفريق الذي يشركها الإدارة، وهذا الشأن كان رسول الله ﷺ يضعه محل اهتمام منه كما هو الحال يوم بدر، ففي القطعة التي تقدمت معنا من الحديث توضيح أن رسول الله ﷺ كان يريد أن يتأكد من فريق بعينه، وهم الأنصار كون العهد الذي بينه وبينهم أن يحفظوه مما يحفظون منه أبناءهم وأنفسهم وذلك داخل نطاق المدينة، وهو الآن أمام معطى جديد يفرض واقعاً جديداً حيث إن النصر المطلوبة هذه المرة خارج النطاق المتفق عليه من قبل، فكان لا بد للقائد من الوقوف على حقيقة موقف الأنصار في ضوء المستجدات حتى يبني قراره على حقائق لا تقبل الزيف، فلما قام ممثل هذا الفريق وأعلن بين يدي القائد التزامهم بالنصرة وجاهزية فريقه (الأنصار) لبلوغ أبعد نقطة ممكنة مع قائدهم الكريم حال طلب منهم ذلك، عندئذ اتخذ القائد قراره الراشد بالزحف على الأعداء.

---

(١) حديث صحيح، أخرجه مسلم (ك: الجهاد والسير، ب: غزوة بدر، ٣ / ١٤٠٣ ح ١٧٧٩) وعبد الرزاق (ك: المغازي، وقعة بدر، ٥ / ٣٤٨ ح ٩٧٢٧).

## \* الفرع الرابع: سرية العمليات:

ح ٢٨ - عن عبد الرحمن بن عبد الله بن كعب بن مالك<sup>(١)</sup>، قال: سمعت كعب بن مالك<sup>(٢)</sup>، يقول: «كان رسول الله ﷺ قلما يريد غزوة يغزوها إلا وري بغيرها، حتى كانت غزوة تبوك، فغزاها رسول الله ﷺ في حر شديد، واستقبل سفراً بعيداً ومفازاً، واستقبل غزو عدو كثير، فجلى للمسلمين أمرهم، ليتأهبوا أهبة عدوهم، وأخبرهم بوجهه الذي يريد»<sup>(٣)</sup>.

تتطلب إدارة الأزمة في كل مراحلها قدرًا كبيرًا من التكتّم والسرية؛ لما للسرية من أثر واضح في حماية نظم المعلومات والأفراد والممتلكات والخطط من أي ضرر يمكن أن يشكل تشويشًا عند اتخاذ القرارات. ولئن كانت السرية مطلوبة في كافة المراحل، فإن أهميتها تزداد في مرحلة المواجهة حتى لا تفاجأ الإدارة بتغير في قواعد اللعبة يطيل زمن الأزمة، أو يجعلها أكثر تغولاً وعنادًا، ورغم كل ما تقدم فإنه وفي بعض الأحيان تجد القيادة

---

(١) عبد الرحمن بن عبد الله بن كعب بن مالك الأنصاري، أبو الخطاب المدني. ثقة عالم من الثالثة. مات في خلافة هشام م د س. تقريب التهذيب (١/ ٣٤٤ ت: ٣٩٢٣).

(٢) كعب بن مالك بن أبي كعب الأنصاري الخزرجي السلمي، يكنى أبا عبد الله. وقيل: أبو عبد الرحمن. شهد العقبة الثانية، واختلف في شهوده بدرًا، ولما قدم على رسول الله ﷺ المدينة آخى بين كعب وبين طلحة بن عبيد الله حين آخى بين المهاجرين والأنصار. توفي في زمن معاوية، سنة خمسين. وقيل سنة ثلاث وخمسين، وهو ابن سبع وسبعين، وكان قد عمي وذهب بصره في آخر عمره. يعد في المدنيين. روى عنه جماعة من التابعين. الاستيعاب (٣/ ١٣٢٣ ت ٢٢٠٥) وأسد الغابة (٤/ ٤٦١ ت: ٤٤٨٤).

(٣) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الجهاد والسير، ب: من أراد غزوة فوري بغيرها ومن أراد الخروج يوم الخميس، ٤/ ٤٨ ح ٢٩٤٧، ٢٩٤٨، ك: المغازي، ب: حديث كعب بن مالك، وقول الله عز وجل: ﴿وَعَلَى الْفَلَاةِ الَّذِينَ خَلَقُوا﴾ [التوبة: ١١٨]، ٦/ ٣ ح ٤٤١٨) ومسلم (ك: التوبة، ب: حديث توبة وصاحبيه، ٤/ ٢١٢٨ ح ٢٧٦٩).

نفسها في حاجة إلى ترك هذه الضمانة القوية لصالح ما هو أولى وأعظم نفعًا، وكلا الأمرين حاضر في سنة النبي ﷺ، كما يوضحه حديث كعب - رضي الله عنه - والذي دل على أن الغالب على خروج النبي ﷺ للغزو كان يحاط بأجواء من السرية والتمويه إلا أن هذا التصرف تخلف في غزوة تبوك نظرًا للملابسات المحيطة من الحر وبعد الشقة والعدو الكثير، وكلها أمور تحتاج إلى أهبة واستعدادات خاصة، ولذا أعلن لهم النبي ﷺ عن وجهته هذه المرة.

\* \* \*

### المطلب الرابع

#### النماذج الحديثية المحددة لمرحلة الانحسار والاختفاء

ح ٢٩ - قول أبي سفيان - رضي الله عنه - يوم الأحزاب كما في حديث حذيفة - رضي الله عنه -: «يا معشر قريش، إنكم والله ما أصبحتم بدار مقام لقد هلك الكراع، وأخلفتنا بنو قريظة، وبلغنا عنهم الذي نكره، ولقينا من هذه الريح ما ترون، والله ما تطمئن لنا قدر، ولا تقوم لنا نار، ولا يستمسك لنا بناء، فارتحلوا فإني مرتحل، ثم قام إلى جملة وهو معقول فجلس عليه، ثم ضربه فوثب على ثلاث، فما أطلق عقاله إلا وهو قائم»، وفيه «وسمعت غطفان بما فعلت قريش، فانشمروا إلى بلادهم»<sup>(١)</sup>.

الأزمة عندما تستحكم فإنها تأخذ وقتًا حتى تبدأ في الانحسار والاختفاء وهذا الوقت اختلف الباحثون في تحديده «فهناك من يرى أن المدة لا تتجاوز ثماني ساعات،

---

(١) أخرجه أحمد (تتمة مسند الأنصار، حديث حذيفة بن اليمان عن النبي ﷺ، ٣٨ / ٣٥٨ ح ٢٣٣٤) ومحمد بن نصر في تعظيم قدر الصلاة (٢١٥) والحديث صحيح الإسناد غير أن به انقطاعاً بين محمد بن كعب القرظي وحذيفة إلا أن له طرقاً يتقوى بها، فقد أخرجه بنحوه أخصر مما هنا مسلم (ك: الجهاد والسير، ب: غزوة الأحزاب، ٣ / ١٤١٤ ح ١٧٨٨).

وهناك من يرى أن المدة الزمنية للأزمة هي ثلاثة أيام، وهناك من يرى أنها قد تصل إلى أسبوع أو أسابيع ويعتمد طول هذه المدة - وفقاً لآراء الباحثين - على حجم المنظمة وطبيعة عملها<sup>(١)</sup>. وعندما يتم التعامل مع الأزمة بحسم وحنكة تبدأ الأزمة في التخلي عن بعض مواقعها الحيوية لصالح الفريق الذي يدير الأزمة، وهذا يتطلب من القيادة أن تزيد ضغوطها وتحركاتها حتى تقضي على بقية العوامل التي تمد الأزمة بأسباب التماسك والبقاء، وفي غزوة الأحزاب بدأت الأزمة تنحسر عندما قال أبو سفيان مقولته التي تقدمت معنا قريباً، ففي هذه الغزوة بلغت الأزمة مبلغها وليس ثمة وصف للحال التي كان عليها المسلمون أبلغ ولا أدق من قول الله - تعالى - ممتنا على الناس يوم الأحزاب: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ جَاءَكُمْ جُنُودٌ فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمْ رِيحًا وَجُنُودًا لَمْ تَرَوْهَا وَكَانَ اللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرًا ۝٩١ إِذْ جَاءُوكُمْ مِنْ فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنْكُمْ وَإِذْ زَاغَتِ الْأَبْصَارُ وَبَلَغَتِ الْقُلُوبُ الْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونًا ۝٩٢ هُنَالِكَ ابْتُلِيَ الْمُؤْمِنُونَ وَزُلْزِلُوا زِلْزَالًا شَدِيدًا﴾ [الأحزاب: ٩ - ١١]. ولكن بعد أن تفضل الله وتعطف على عباده المؤمنين بإرساله الريح على الأحزاب بدأت الأزمة في التزايل والانحسار وقال أبو سفيان وسمع بقوله غطفان فقفلوا إلى ديارهم وبدأت الأزمة في التصدع والتفتت والانزواء حتى تلاشت بفضل الله، عز وجل.

\* \* \*

### المطلب الخامس

#### النهاج الحديثية المحددة لمرحلة التعافي

ح ٣٠ - عن البراء رضي الله عنه قال: «جعل النبي ﷺ على الرجال يوم أحد، وكانوا

(١) إدارة الأزمات مدخل متكامل (٢٧).

خمسین رجلاً: عبد الله بن جبر، فقال: «إن رأيتمونا تحطفنا الطير فلا تبرحوا مكانكم هذا حتى أرسل إليكم، وإن رأيتمونا هزمننا القوم وأوطأناهم، فلا تبرحوا حتى أرسل إليكم»، فهمزهم، قال: فأنا والله رأيت النساء يشتدن، قد بدت خلاخلهن وأسوقهن، رافعات ثيابهن، فقال أصحاب عبد الله بن جبر: الغنيمة أي قوم الغنيمة، ظهر أصحابكم فما تنتظرون؟ فقال عبد الله بن جبر: أنسيتم ما قال لكم رسول الله ﷺ؟ قالوا: والله لنأتين الناس، فلنصيبين من الغنيمة، فلما أتوهم صرفت وجوههم، فأقبلوا منهزمين، فذاك إذ يدعوهم الرسول في آخرهم... الحديث»<sup>(١)</sup>.

من الخطأ الظن أن مهمة إدارة الأزمة تنتهي باختفاء الأزمة وتلاشيها، والصحيح أن هناك أعمالاً كثيرة تكون على موعد مع فريق إدارة الأزمة بعد انتهائها وتتمثل هذه الأعمال في إصلاح ما أفسدته الأزمة، وجبر ما كسرتة، وإخضاع كامل الأحداث للبحث والفحص والدرس لاستخلاص العبر والفوائد التي تلهم الجماعة أساليب مجربة في التصدي لأزمات متوقعة في المستقبل على شاكلة ما مر بهم «فإن أكثر الأزمات لا تكون من النوع المنقطع، ولا حوادث منفصلة. بل تكون في الغالب ذات أبعاد اجتماعية وثقافية»<sup>(٢)</sup>.

---

(١) حديث صحيح، والقطعة المذكورة هي جزء من حديث طويل أخرجه البخاري (ك: الجهاد والسير، ب: ما يكره من التنازع والاختلاف في الحرب وعقوبة من عصى إمامه، ٤ / ٦٥ ح ٣٠٣٩، ك: المغازي، ب: ٥ / ٧٨ ح ٣٩٨٦، ب: ﴿إِذْ تَصْعَدُونَ وَلَا تَكُونُوا عَلَى أَحَدٍ مِنَ الرُّسُلِ يَدْعُوكُمْ فِي أَخْرَجِكُمْ فَأَتْبِكُمْ عَمَّا يَفْعَلُ كَيْلًا تَحْزَنُوا عَلَى مَا فَاتَكُمْ وَلَا مَا أَصَابَكُمْ وَاللَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ [آل عمران: ١٥٣]، ٥ / ٩٩ ح ٤٠٦٧، ك: تفسير القرآن، ب: قوله: ﴿وَالرُّسُلُ يَدْعُوكُمْ فِي أَخْرَجِكُمْ﴾ [آل عمران: ١٥٣]، ٦ / ٣٨ ح ٤٥٦١) وأبو داود (ك: الجهاد، ب: في الكمنا، ٣ / ٥١ ح ٢٦٦٢).

(٢) خواطر وأفكار حول دور الإعلام في الكوارث والأزمات (١٠) لعبد الرحمن الشيبلي، ورقة علمية مقدمة في دورة إدارة الأزمة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض ١٩٩٦.

«إن مرحلة إعادة التوازن للوضع السابق أو على نحو أفضل هو أمر يستحق أن يكون هدفًا لذاته»<sup>(١)</sup>. إن تصرفات إدارة الأزمة بعد انتهاء الأزمة ينبغي أن تتصف بالحكمة البالغة والجدية التامة؛ لأن أي تصرف دون المستوى المطلوب يؤدي حتماً إلى انتكاسة تعود بالمنظمة، أو الهيئة، أو الجماعة إلى الوراء لتجد نفسها أمام أزمة جديدة ربما تكون أشد وأنكى من سابقتها؛ إذ إنها تأتي على قوم منهكين من فرط معالجتهم للأزمة الأولى، وما خبر الرماة يوم أحد ببعيد. فالذي حصل هو أن المسلمين هزموا الكفار شر هزيمة يوم أحد، وكان يمكن أن تنتهي الأزمة وفق هذه النتيجة المرضية تماماً، ولكن الذي حصل هو أن بعضاً من المسلمين الذين أقامهم الرسول ﷺ على الجبل لما رأوا انكشاف المشركين تصرفوا بطريقة كانت سبباً في دوران الدائرة على المسلمين ودخولهم في أتون أزمة كانت - بالفعل - أشد من سابقتها وقد نزلت آيات الذكر الحكيم بالعتاب لمن تسبب في هذه الأزمة قال تعالى: ﴿أَوَلَمَّا أَصَبْتَكُمْ مُصِيبَةً قَدْ أَصَبْتُمْ مِثْلَهَا قُلْنُمْ أَنِّي هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾ [آل عمران: ١٦٥] من هنا نعلم أن الأعمال التي تبدأ بعد الأزمة من الأهمية بمكان دعماً للمواقف وتحاشياً لارتدادات الأزمة.

\* \* \*

(١) إدارة الكوارث (٦٩).

## المبحث الثالث

# الأحاديث النبوية ودورها في التمييز الدقيق بين المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الأزمة

وفيه أربعة مطالب:

المطلب الأول: نماذج حديثية مميزة لمفهوم الخلاف والصراع.

المطلب الثاني: نماذج حديثية لمفهوم المشكلة.

المطلب الثالث: نماذج حديثية لمفهوم الكارثة.

المطلب الرابع: نماذج حديثية لمفهوم الصدمة.

ثمة مفاهيم ذات ارتباط وثيق بمفهوم الأزمة، ولا غضاضة في ذلك إنما الغضاضة في الخلط بينها؛ إذ إن هذا الخلط ربما أعطى انطباعات غير صحيحة فتتصور أن ما نحن بصددده أزمة وهو ليس كذلك، أو العكس وهذا بالضرورة ينعكس على القرار الصادر حيال الحالة المرصودة، ومن ثم كان من المهم أن نتعرف على هذه المفاهيم ونبين الخيط الدقيق الذي يفصل بينها درءاً لهذا الخلط، وصيانة للقرارات من الخطأ والغلط والقصور، وهذا ما سنعالجه - بمشيئة الله تعالى - من خلال المطالب التالية:

\*\*\*

## المطلب الأول

نماذج حديثية مميزة لمفهوم الخلاف والصراع

ح ٣١ - حديث ابن عباس قال: لما اشتد بالنبي ﷺ وجعه قال: «أتتوني بكتاب



أكتب لكم كتابًا لا تضلوا بعده» قال عمر إن النبي ﷺ غلبه الوجع، وعندنا كتاب الله حسبنا. فاختلفوا وكثر اللغط، قال: «قوموا عني، ولا ينبغي عندي التنازع» فخرج ابن عباس يقول: «إن الرزية كل الرزية، ما حال بين رسول الله ﷺ وبين كتابه»<sup>(١)</sup>.

ح ٣٢ - حديث ابن عمر، قال: قال النبي ﷺ: «مثل المؤمن كمثل شجرة خضراء، لا يسقط ورقها ولا يتحات» فقال القوم: هي شجرة كذا، هي شجرة كذا، فأردت أن أقول: هي النخلة، وأنا غلام شاب فاستحييت، فقال: «هي النخلة»<sup>(٢)</sup>.

هذان المفهومان هما أحد مظاهر وأسباب حصول الأزمة وليس ذات الأزمة، وفي المخصص: كل ما لم يتساو فقد اختلف وتخالف. وهما خِلْفَان - أي مُخْتَلِفَان. قال صاحب العين: الشِّقَاق - الخِلاف وقد شاقه مُشَاقَّةٌ وشِقَاقًا وشَقَّ أمره يشُقُّه شَقًّا

---

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: العلم، ب: كتابة العلم، ١/ ٣٤ ح ١١٤، ك: الجهاد والسير، ب: هل يستشفع أهل الذمة ومعاملتهم؟ ٤/ ٦٩ ح ٣٠٥٣، ك: الجزية، ب: إخراج اليهود من جزيرة العرب، ٤/ ٩٩ ح ٣١٦٨، ك: المغازي، ب: مرض النبي ﷺ ووفاته، ٦/ ٩ ح ٤٤٣١، ٤٤٣٢، ك: المرضى، ب: قول المريض قوموا عني، ٧/ ١٢٠ ح ٥٦٦٩، ك: الاعتصام بالكتاب والسنة، ب: كراهية الخلاف، ٩/ ١١ ح ٧٣٦٦) ومسلم (ك: الهبات، ب: ترك الوصية لمن ليس له شيء يوصي فيه، ٣/ ١٢٥٧ ح ١٦٣٧) و(اللفظ) الجلبة والصياح وأصوات مبهمة لا تفهم.

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: العلم، ب: قول المحدث حدثنا وأخبرنا وأنبأنا، ١/ ٢٢ ح ٦١، ب: طرح الإمام المسألة على أصحابه ليختبر ما عندهم من العلم، ١/ ٢٢ ح ٦٢، ب: الفهم في العلم، ١/ ٢٥ ح ٧٢، ب: الحياء في العلم، ١/ ٣٨ ح ١٣١، ك: البيوع، ب: بيع الجمار وأكله، ٣/ ٧٨ ح ٢٢٠٩، ك: تفسير القرآن، ب: قوله (كشجرة طيبة أصلها ثابت وفرعها في السماء) ٦/ ٧٩ ح ٤٦٩٨، ك: الأطعمة، ب: أكل الجمار، ٧/ ٨٠ ح ٥٤٤٤، ب: بركة النخل ٤٨/ ٥٤٤٨، ك: الأدب، ب: ما لا يستحيا من الحق للتفقه في الدين، ٨/ ٢٩ ح ٦١٢٢، ب: إكرام الكبير ويبدأ الأكبر بالكلام والسؤال ٦١٤٤) ومسلم (ك: صفة القيامة والجنة والنار، ب: مثل المؤمن مثل النخلة، ٤/ ٢١٦٤ ح ٢٨١١) والترمذي (أبواب الأمثال، ب: ما جاء في مثل المؤمن القارئ للقرآن وغير القارئ، ٥/ ١٥١ ح ٢٨٦٧).

فانشقَّ - انفَرَق وتبدَّد اختِلَافًا وَمِنْهُ شَقَّ عَصَا الطَّاعَةِ فانشَقَّتْ<sup>(١)</sup>. وفي اللسان: الخلاف: المضادة<sup>(٢)</sup>. وفي التعريفات: الخلاف: منازعة تجري بين المتعارضين لتحقيق حقٍّ أو لإبطال باطل<sup>(٣)</sup>. فالخلاف - إذا - «تعبير عن وجود حالة من التضاد والتعارض والمعارضة، وحالة من عدم التطابق في الشكل أو المضمون»<sup>(٤)</sup>. والخلاف سبب من أسباب الأزمة - كما تقدم - وهو لا يكون كذلك إلا إذا بني على سبب غير مفهوم ولا يهدف إلى أمر واضح، أما إذا بني على أسباب مقبولة وكان هادفًا، فإنه عندئذ يكون أمرًا إيجابيًا، ومن الأول حديث ابن عباس، ومن الثاني حديث ابن عمر، رضي الله عنهم.

وأما الصراع: بالكسر مصدر صرع، والمصارعة: اجتهد الشخص أن يلقي من يصارعه أرضًا. والصراع الفكري: اجتهد كل من الأطراف المتصارعة لكسب النصر<sup>(٥)</sup>. وهذا الأخير هو الأدخل في موضوعنا، ولما كان الصراع من أكثر المفاهيم قربًا من مفهوم الأزمة حصل الخلط بينهما، «لكن الفرق الجوهرى بين الصراع والأزمة أن الصراع لا يكون بنفس التأثير ونفس حدة وشدة الأزمة. من جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحًا من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الأزمة، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة، بينما تبدأ الأزمة وتنتهي بسرعة»<sup>(٦)</sup>. ومن المهم قوله هنا أن الصراع أمر جبلي لا يمكن الحيلولة دون وقوعه، بل وقوعه يكون

---

(١) المخصص (٣/ ٣٧١، ٣٧٢).

(٢) لسان العرب (١/ ٥١٩).

(٣) التعريفات (١/ ١٠١) لعلي بن محمد بن علي الزين الشريف الجرجاني (المتوفى: ٨١٦هـ) دار الكتب العلمية بيروت - لبنان. الطبعة: الأولى ١٤٠٣هـ - ١٩٨٣م.

(٤) إدارة الأزمات: مدخل متكامل (٥٣).

(٥) معجم لغة الفقهاء (١/ ١٧٣).

(٦) إدارة الأزمات: مدخل متكامل (٥٣).

مفيدًا في أحيان كثيرة، غير أن صانع القرار ينبغي أن يرقب الصراع الدائر بعناية، وعندما يرى أنه بدأ يأخذ منحى بعيدًا عن الأمر الجلي، أو عما هو في دائرة الإيجابية ويوشك أن يتسبب في أزمة فعندها ينبغي أن يحسم بقراره أي تجاوز في هذا الصدد، ومن الأمثلة على ذلك،

ح ٣٣- ما ورد عن عائشة - رضي الله عنها - قالت: كان النبي ﷺ يعتكف في العشر الأواخر من رمضان، فكنت أضرب له خباء، فيصلي الصبح، ثم يدخله، فاستأذنت حفصة عائشة أن تضرب خباء، فأذنت لها، فضربت خباء، فلما رأته زينب ابنة جحش ضربت خباء آخر، فلما أصبح النبي ﷺ رأى الأخبية، فقال: «ما هذا؟» فأخبر، فقال النبي ﷺ: «ألبر ترون بهن» فترك الاعتكاف ذلك الشهر، ثم اعتكف عشرًا من شوال<sup>(١)</sup>. فهؤلاء أمهات المؤمنين اللائي كان دأهن التنافس فيما بينهن على أعظم أمر وأجله وهو نيل محبة النبي ﷺ يحصل أن يبلغ التنافس بينهن مرحلة يمكن أن تأخذ شكلًا آخر يخرج بالاعتكاف عن غايته، وهنا يتدخل النبي ﷺ كي يعيد الأمر إلى جادته وصوابه. قال الحافظ: وكأنه ﷺ خشي أن يكون الحامل لهن على ذلك المباهاة والتنافس الناشئ عن الغيرة؛ حرصًا على القرب منه خاصة، فيخرج الاعتكاف عن موضوعه، أو لما أذن لعائشة وحفصة أولًا كان ذلك خفيفًا بالنسبة إلى ما يفضي إليه الأمر من توارد بقية النسوة على ذلك فيضيق المسجد على المصلين، أو بالنسبة إلى أن اجتماع النسوة عنده يصيره كالجالس في بيته وربما شغلته عن التخلي لما قصد من العبادة فيفوت مقصود

---

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الاعتكاف، ب: اعتكاف النساء، ٢/ ٤٨، ٤٩ ح ٢٠٣٣، ٢٠٣٤، ب: الاعتكاف في شوال، ٣/ ٥١ ح ٢٠٤١، ب: من أراد أن يعتكف ثم بدا له أن يخرج، ٣/ ٥١ ح ٢٠٤٥) ومسلم (ك: الاعتكاف، ب: متى يدخل من أراد الاعتكاف في معتكفه، ٢/ ٨٣١ ح ١١٧٢) وابن ماجه (ك: الصيام، ب: ما جاء فيمن يتدئ الاعتكاف وقضاء الاعتكاف، ١/ ٥٦٣ ح ١٧٧١).

الاعتكاف... قال: وفيه شؤم الغيرة؛ لأنها ناشئة عن الحسد المفضي إلى ترك الأفضل لأجله، وفيه ترك الأفضل إذا كان فيه مصلحة، وأن من خشي على عمله الرياء جاز له تركه وقطعه<sup>(١)</sup>.

بقي أن نشير إلى أن الجمع بين هذين المفهومين - الخلاف والصراع - في هذا المطلب مرده إلى تداخلهما في بعض الاستعمالات بحيث يكون الخلاف - أحياناً - مؤدياً إلى صراع وتنافس، وفي حالة كهذه يمكننا القول أن كل صراع خلاف ولا ينعكس، بينما في استعمالات أخرى يفترق المفهومان فيكون الخلاف للأمر المتعارضة التي تتعدد أهدافها، والصراع يمكن أن يحصل بين متعارضات والهدف واحد.

\* \* \*

## المطلب الثاني

### نماذج حديثة مميزة لمفهوم المشكلة

هي حالة من التضارب المفضي إلى الغموض وعدم الوضوح المعيق لترجيح أمر على آخر، وفي المحكم: «أمور مشتبهة ومشبهة: مشكلة يشبه بعضها بعضاً»<sup>(٢)</sup>، ومنه حديث معاوية، وقد جاءته مسألة مشكلة فقال «معضلة ولا أبا حسن»<sup>(٣)</sup>. «وتظهر المشكلة بوضوح عندما نعجز عن الحصول على النتائج المتوقعة من أعمالنا وأنشطتنا المختلفة، وهي بذلك يمكن أن تكون ممهدة لأزمة ما إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب حساب أو توقع نتائجه بصورة دقيقة»<sup>(٤)</sup>. من هنا نعلم أن فرقاً ما يفصل بين مفهومي المشكلة والأزمة،

---

(١) فتح الباري (٤/ ٢٧٦، ٢٧٧).

(٢) المحكم والمحيط الأعظم (٤/ ١٩٣).

(٣) النهاية في غريب الحديث (٣/ ٢٥٤).

(٤) مهارات إدارة الأزمات (١٠، ١١).

وأنهما ليستا شيئاً واحداً، ولبعض الباحثين طريقة أدق في التفريق بين الأزمة والمشكلة باعتبار معيار الزمن، ووفقاً لوجهة نظرهم فإن:

- الأزمة حالة لا يتمكن الشخص من احتماؤها لأكثر من ثلاثة أيام.

- المشكلة هي ما يمكن للشخص تحملها أكثر من ذلك<sup>(١)</sup>.

وقد تقدم لنا ذكر أن قضية مدة الأزمة هي محل خلاف بين الباحثين فمستقل ومستكثر. والمشكلة على أن لها جانباً سلبياً ينتهي بأزمة في حالة عدم تداركه والسيطرة عليه، فإن لها جانباً إيجابياً يثمر الابتكار والتطوير، ولذا نجد أن المعنيين بالمناهج وطرق التدريس يقدمون طريقة التعليم بحل المشكلات على أنها من الطرق المميزة والناجحة في العملية التعليمية، وفي السنة المطهرة نماذج من التعليم بحل المشكلات كما في حديث ابن عمر الذي مر معنا قريباً حيث إنه ﷺ سألهم عن شجرة مثلها كمثل المسلم، ثم تركهم وقتاً يفكرون ويقلبون النظر، وهذه المعاناة - وهي جزء مهم من أجزاء المشكلة - أظهرت لنا ذكاء ونبوغ ابن عمر الذي هدى إلى الإجابة.

\* \* \*

### المطلب الثالث

#### نماذج حديثة مميزة لمفهوم الكارثة

الكارثة من الألفاظ التي تذكر فيذكر معها الشدة والضيقة والكرب، قال ابن منظور: «كرثه الأمر يكرثه ويكرثه كرثاً، وأكرثه: ساء واشتد عليه، وبلغ منه المشقة... وفي حديث علي: في سكرة ملهثة، وغمرة كارثة؛ أي شديدة شاقة، من كرثه الغم أي بلغ منه المشقة<sup>(٢)</sup>. وبالتأمل في المعنى اللغوي نجد أن هناك تقارباً ملحوظاً بين «الكارثة»

---

(١) إدارة الأزمات: مدخل متكامل (٥٢).

(٢) لسان العرب (١/ ١٨٠).

و«الأزمة» حيث إن الجامع بينهما «الشدة» ولعل هذا يمكن أن يؤدي إلى خلط بينهما عند البعض، وفي حقيقة الأمر هناك فرق بين المفهومين وذلك من جهة المسببات في كل منهما، حيث نجد أن الكارثة هي حصيلة أسباب لا يد للبشر فيها مثل: «الزلازل والبراكين والأعاصير وهجوم الجراد، أو أسباب بشرية تتمثل في الصراعات، أو سوء الإدارة واتخاذ قرارات غير مدروسة، أو تكون الكارثة ناجمة عن مشكلة أو جملة من المشاكل التي يمكن حصرها»<sup>(١)</sup>، وأما الأزمة فإنها تكون في حالات عديدة نتاج كارثة من الكوارث، فالكارثة - إذا - إحدى مسببات الأزمة وليست هي الأزمة، كما سبق وأشرنا، ومن ثم فإن صانع القرار عند مواجهة الأزمة يكون من المفيد جدا والمناسب للغاية أن يعمل على إيقاف أسباب الكارثة أولاً وقبل أن يباشر التعامل مع الأزمة نفسها، وهذا يتجلى في الحديث الذي مر معنا سابقاً وهو:

ح ٣٤- حديث أنس رضي الله عنه والذي فيه أن أعرابياً جاء والنبي يخطب، فقال يا رسول الله: هلك المال وجاع العيال، فادع الله لنا، فهذا الأعرابي أصاب قومه كارثة - وهي القحط وعدم نزول المطر - مما أدخلهم في أزمة تمثلت في هلاك المال والجوع، وهنا نرى أن النبي ﷺ تعامل على الفور مع أسباب الأزمة (الكارثة) يقول أنس: «رفع يديه وما نرى في السماء قزعة، فوالذي نفسي بيده، ما وضعها حتى ثار السحاب أمثال الجبال، ثم لم ينزل عن منبره حتى رأيت المطر يتحادر على لحيته ﷺ فمطرنا يومنا ذلك، ومن الغد وبعد الغد، والذي يليه، حتى الجمعة الأخرى»<sup>(٢)</sup>.

إنه درس سام يعلم الرسول ﷺ البشرية إياه وهو أن يضعوا أيديهم على أصل الداء، ولا ينشغلوا بمعالجة أعراضه ومظاهره، فالانشغال بالأعراض ربما حقق مكاسب، ولكنها تكون غالية الثمن فادحة الجهود، على خلاف علاج أصل الداء فإنه

(١) مهارات إدارة الأزمة (١٣).

(٢) حديث صحيح.

من ناحية يوفر الجهود، ومن ناحية ثانية يأتي بأفضل العوائد. وقد تكرر الأمر وإن بصورة عكسية حيث جاء الأعرابي في الجمعة التي بعدها بكارثة أخرى وأزمة أخرى وتعامل النبي ﷺ بنفس الطريقة وتوجه إلى أسباب الأزمة وهي السيل الذي سبب أزمة انقطاع الطرق وغير ذلك فقال: «اللهم حوالينا ولا علينا» قال أنس: فما يشير بيده إلى ناحية من السحاب إلا انفرجت، وصارت المدينة مثل الجوبة، وسال الوادي قناة شهراً، ولم يجئ أحد من ناحية إلا حدث بالجدود».

على أن الكوارث كما يكون لها آثار سلبية وتتسبب في أحيان كثيرة في حدوث أزمات، فإنها في ذات الوقت يمكن أن يترتب عليها نتائج إيجابية ويأتي في مقدمة ذلك إيقاظ الهمم وصحوة الضمائر وتضافر الجهود من أجل مواجهة الكارثة والحيلولة دون تحولها إلى أزمة.



## المطلب الرابع

### نماذج حديثة مميزة لمفهوم الصدمة

ح ٣٥- حديث أنس رضي الله عنه وفيه قال رسول الله ﷺ: «إنما الصبر عند الصدمة الأولى»<sup>(١)</sup>.

- 
- (١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الجناز، ب: قول الرجل للمرأة عند القبر اصبري، ٧٣ / ٢ ح ١٢٥٢، ب: زيارة القبور، ٧٩ / ٢ ح ١٢٨٣، ب: الصبر عند الصدمة، ٨٣ / ٢ ح ١٣٠٢) ومسلم (ك: الكسوف، ب: في الصبر على المصيبة عند أول الصدمة، ٢ / ٢ ح ٦٣٧) وأبو داود (ك: الجناز، ب: الصبر عند الصدمة، ٣ / ١٩٢ ح ٣١٢٤ بهذا اللفظ ولفظ «عند أول صدمة») والترمذي (أبواب الجناز، ب: ما جاء أن الصبر في الصدمة الأولى، ٣ / ٣٠٤، ٣٠٥ ح ٩٨٧، ٩٨٨) والنسائي (ك: الجناز، ب: الأمر بالاحتساب والصبر عند نزول المصيبة، ٤ / ٢٢ ح ١٨٦٩) وابن ماجه (ك: الجناز، ب: ما جاء في الصبر على المصيبة، ١ / ١٠٩ ح ١٥٩٦).

جاء في كتب اللغة أن الصَّدَمَ: «ضَرَبُ شَيْءٍ صُلْبٍ بِشَيْءٍ مِثْلِهِ، وَصَدَمَهُمْ أَمْرٌ أَيْ أَصَابَتْهُمْ شِدَّةٌ»<sup>(١)</sup>. ومن الطبيعي أن يخلف الاصطدام بشيء صلب حالة من الدهشة والذهول وفقدان التوازن وغير ذلك. ولنا أن نتساءل هنا: ما الشيء المعنوي الصلب القوي الذي يمكن أن يصطدم به المرء، فيفقد توازنه ويدخله في حالة من الدهول والدهشة؟ والجواب: إنها الأزمة. وعليه في إمكاننا القول أن الصدمة «هي أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة، وهي تحدث عندما تنفجر الأزمة بصورة فجائية سريعة دون إنذار، أو تمهيد علما أن الإحساس بالصدمة يكون إحساسا سريعا وطارئا يختفي ويزول بسرعة»<sup>(٢)</sup>. ومع أن الصدمة تتصف بسرعة الزوال إلا أن الواجب البدء في عملية امتصاصها منذ الوهلة الأولى لحدوثها حتى لا تدخل صاحبها في نفق مظلم مليء بالتوترات والاضطرابات النفسية والمنغصات، وخير ما تمتص به الصدمات هو التحلي السريع بالصبر والاحتساب، فهما الدواء الشافي لمثل هذه الحالات، وشاهد ذلك من كتاب الله قوله سبحانه: ﴿وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ ﴿١٥٥﴾ الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمُ مُصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ ﴿١٥٦﴾ أُولَٰئِكَ عَلَيْهِمْ صَلَوَاتٌ مِّن رَّبِّهِمْ وَرَحْمَةٌ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُهْتَدُونَ﴾ [البقرة: ١٥٥ - ١٥٧]. وشاهده من السنة ما تقدم من حديث أنس رضي الله عنه قال الحافظ: «أي أول نزول المصيبة وأصل الصدمة الضربة الصائبة»<sup>(٣)</sup>. فهذا الوقت - تحديداً - هو الذي يتحصل المرء فيه على ثواب. قال الحافظ: «المعنى أن الصبر الذي يحمده عليه صاحبه ما كان عند مفاجأة المصيبة بخلاف ما بعد ذلك، فإنه على الأيام يسلو. وحكى الخطابي عن غيره أن المرء لا يؤجر على المصيبة؛

(١) العين (٧ / ١٠٣) لأبي عبد الرحمن الخليل بن أحمد بن عمرو بن تميم الفراهيدي البصري

(المتوفى: ١٧٠هـ) دار ومكتبة الهلال.

(٢) إدارة الأزمات: مدخل متكامل (٥٠).

(٣) فتح الباري (١ / ١٤٣).



لأنها ليست من صنعه وإنما يؤجر على حسن تثبته وجميل صبره»<sup>(١)</sup>. ولا ريب أن في ربط المحملة بأول الصدمة تحفيزاً على بدء المصدوم في امتصاص الأزمة أول وقوعها. ومن خلال ما تقدم يتضح لنا الفرق بين الأزمة والصدمة وأن هذه الأخيرة تأتي مترتبة على الأزمة وليست هي هي.

\* \* \*

---

(١) المرجع السابق (١/ ١٥٠).

## المبحث الرابع

### فوائد الأزمة كما توضحها نصوص السنة المطهرة

وفيه سبعة مطالب:

المطلب الأول: الكشف عن القدرات الكامنة في الكفاءات البشرية.

المطلب الثاني: تغير المعادلات.

المطلب الثالث: مواجهة المشكلات الكامنة المسيبة للأزمة.

المطلب الرابع: وضع استراتيجيات جديدة فور انتهاء الأزمة.

المطلب الخامس: ترسيخ الفكرة والدفاع عنها.

المطلب السادس: السرعة في إحداث التغيير المنشود كَمَا وكيفًا.

المطلب السابع: نشوء أنظمة للإنذار المبكر.

على الرغم من أن الأزمة تحمل كل معاني الشدة والضيقة والخرج، وما إلى ذلك من المفردات الكثيرة التي أشرنا إليها في أول هذا الفصل إلا أنها مع ذلك لا تخلو من فوائد كثيرة لمن استطاع أن يديرها بفهم وحنكة ويقدر على استخلاص وتوظيف تلك الفوائد والمنافع ببراعة واقتدار، فما أشبه آلام الأزمة بآلام المخاض التي يعقبها الفرج والفرح بالوafd الجديد. وما أشبه أجواءها بأجواء سماء ملبدة بالغيوم لا ترى إلا برقًا ولا تسمع إلا رعدًا، وما هي إلا لحظات حتى ينهمر المطر وتهتز الأرض بالنضارة والبهاء. قال تعالى: ﴿ وَهُوَ الَّذِي يُزِيلُ الْغَيْثَ مِنْ بَعْدِ مَا قَنَطُوا وَيَنْشُرُ رَحْمَتَهُ وَهُوَ الْوَلِيُّ الْحَمِيدُ ﴾

[الشورى: ٢٨]. وقال: ﴿سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا﴾ [الطلاق: ٧]. وقال: ﴿حَتَّىٰ إِذَا اسْتَيْسَسَ الرُّسُلُ وَظَنُّوا أَنَّهُمْ قَدْ كُذِبُوا جَاءَهُمْ نَصْرُنَا فَنُجِّيَ مِنْ نَشَاءٍ وَلَا يُرَدُّ بَأْسُنَا عَنِ الْقَوْمِ الْمُجْرِمِينَ﴾ [يوسف: ١١٠]. وقال: ﴿وَهُوَ الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّحَ بُشْرًا بَيْنَ يَدَيْ رَحْمَتِهِ حَتَّىٰ إِذَا أَقْلَّتْ سَحَابًا ثِقَالًا سُقْنَاهُ لِبَنِّكَ مُيْتًا فَآتَيْنَاهُ الْمَاءَ فَآخَرَجْنَا بِهِ مِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ كَذَلِكَ نُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ [الأعراف: ٥٧]. وفي الحديث: «إن النصر مع الصبر، والفرج مع الكرب، وإن مع العسر يسرا»<sup>(١)</sup>،<sup>(٢)</sup> ومن الأمثال السائرة قولهم: «تَشَدِّدِي تَنْفَرِجِي»، يضرب عند اشتداد الأمر<sup>(٣)</sup>. قال الشاعر:

لَا تَقْنَطَنَّ بِأَمْرٍ وَانْتَظِرْ فَرَجًا      إِنَّ يَأْذِنَ اللَّهُ يَأْتِ الضَّنْكَ بِالْفَرَجِ  
زَيْدِي عَسَاكَ إِذَا مَا زِدْتَ تَنْتَقِي      ضَيْقِي لَعَلَّكَ بَعْدَ الضِّيقِ تَنْفَرِجِي<sup>(٤)</sup>

بل بلغ الأمر ببعضهم أن يوجه شكرًا للشدائد والأزمات ويدعو لها بالخير نظرًا

(١) حديث صحيح، أخرجه أحمد (مسند بني هاشم، مسند عبد الله بن العباس بن عبد المطلب عن النبي ﷺ، ٥ / ١٨ ح ٢٨٠٣ ولا يضر وجود ابن لهيعة فيه فإن الراوي عنه هو عبد الله بن يزيد المقرئ، كما أنه لم ينفرد بل قرن به نافع بن يزيد، وهو ثقة).

(٢) من الأحاديث التي ورد ذكر لفظ الأزمة فيها ما جاء في حديث علي بن أبي طالب ﷺ قال: كان رسول الله ﷺ يقول: «اشتدي أزمة تنفرجي» أخرجه القضاعي في مسند الشهاب (١ / ٤٣٦، رقم ٧٤٨)، والديلمى (١ / ٤٢٦، رقم ١٧٣١) وهو حديث موضوع، قال العجلوني في كشف الخفاء (١ / ١٤٥): رواه العسكري والديلمى والقضاعي بسند فيه كذاب عن علي الحسين بن عبد الله بن ضميرة (واه).

(٣) مجمع الأمثال (١ / ١٢٤) لأبي الفضل أحمد بن محمد بن إبراهيم الميداني النيسابوري (المتوفى: ٥١٨هـ) تحقيق: محمد محيى الدين عبد الحميد. دار المعرفة - بيروت، لبنان.

(٤) البيتان لأبي الحسين مُحَمَّدُ بْنُ الْمُظَفَّرِ بْنِ بَحْرٍ، وينظر ترتيب الأملية الخمسية (٢ / ٢٦٣) ليحيى بن الحسين بن إسماعيل بن زيد الحسني الشجري الجرجاني (المتوفى ٤٩٩هـ) تحقيق: محمد حسن محمد حسن إسماعيل. دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان. الطبعة: الأولى، ١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م.

للفوائد المترتبة عليها، ومنها تمحيص الصداقات وفرزها، كما في قول بعضهم:

جزى الله الشدائد كل خير      عرفت بها عدوي من صديقي

ونحن عندما نتعامل مع الأزمات على هذا النحو الساعي إلى توظيف الأزمة إيجابياً بالوقوف عند فوائدها والتقاط فرائدها، فإننا - ساعتهذ - سنجدنا أمام جملة من الفوائد ما كنا لنلدري بها لولا الأزمة التي اعترضتنا، أو المصيبة التي حلت بساحتنا، وهذا ما سنسلط الضوء عليه من خلال المطالب التالية:

\* \* \*

## المطلب الأول

الكشف عن القدرات الكامنة في الكفاءات البشرية

ح ٣٦ - حديث المسور بن مخرمة ومروان بن الحكم في قصة الصحابي الجليل أبي بصير الذي خرج من مكة مهاجراً إلى الله ورسوله، وكان ذلك بعد صلح الحديبية والتي من شروطها أن من هاجر من مكة إلى رسول الله مسلماً رده النبي ﷺ إلى الكفار، وبالفعل أرسل الكفار رجلين منهم في طلبه فسلمه النبي ﷺ إليهما وبينما هم في بعض الطريق عدا أبو بصير على أحدهما فقتله، وفر الثاني إلى المدينة حتى دخل على النبي ﷺ مذعوراً وأعلم النبي ﷺ الخبر، فقال: يا نبي الله، قد والله أوفى الله ذمتك، قد رددتني إليهم، ثم أنجاني الله منهم، قال النبي ﷺ: «ويل أمه مسعر حرب، لو كان له أحد»<sup>(١)</sup> فلما سمع ذلك عرف أنه سيرده إليهم، فخرج حتى أتى سيف البحر قال: وينفلت

---

(١) (ويل أمه) الويل العذاب وهي كلمة أصلها دعاء عليه ولكنها استعملت هنا للتعجب من عمله.

(مسعر حرب) محرك لها وموقد لنارها والمسعر في الأصل العود الذي تحرك به النار. (لو كان له

أحد) لو وجد معه أحد ينصره ويعاضده. وينظر: النهاية في غريب الحديث (٢/ ٣٦٧).

منهم أبو جندل بن سهيل، فلاحق بأبي بصير، فجعل لا يخرج من قريش رجل قد أسلم إلا لحق بأبي بصير، حتى اجتمعت منهم عصابة، فوالله ما يسمعون بعير خرجت لقريش إلى الشام إلا اعترضوا لها، فقتلوهم وأخذوا أموالهم، فأرسلت قريش إلى النبي ﷺ تناشده بالله والرحم، لما أرسل، فمن أتاه فهو آمن، فأرسل النبي ﷺ إليهم، فأنزل الله تعالى: ﴿وَهُوَ الَّذِي كَفَّ أَيْدِيَهُمْ عَنْكُمْ وَאَيْدِيَكُمْ عَنْهُمْ بِطْنِ مَكَّةَ مِنْ بَعْدِ أَنْ أَظْفَرَكُمْ عَلَيْهِمْ﴾ [الفتح: ٢٤] حتى بلغ: ﴿الْحَمِيَّةَ حَمِيَّةَ الْجَاهِلِيَّةِ﴾ [الفتح: ٢٦] (١).

لقد خلق الله - تعالى - الخلق وهداهم إلى فعل ما يصلحون به دنياهم وآخرهم، ومعنى ذلك أن في البشر من الطاقات والقدرات والإمكانات والكفاءات ما يجعلهم يقوون على مواجهة ما يعين لهم من أمور تعترض مسالكهم وتكدر معاشهم، وذلك في أغلب الأحيان، غير أن حالات الدعة والترف والراحة تجعل المرء يظهر استغناء عما أودعه الله - تعالى - فيه من قدرات وإمكانات، ويجهل في حشد قدر هائل من القناعات بضعفه وخوره وقلة حيلته، بيد أن هذه القناعات تذوب وتتبدد عند أول مواجهة حقيقية من ذلك الإنسان مع أزمة من الأزمات، عندها يجد نفسه مضطراً لتحمل مسؤولياته كاملة، وإلا لحق به من الضر والسوء ما لا يحبه ولا يرضاه، ومما يذكر في هذا الصدد: «أن شيخاً

---

(١) حديث صحيح، من حديث المسور بن مخرمة ومروان بن الحكم، وهو مرسل من حديثيهما، أما الأول فلكونه لم يشهد الحديث، وأما الثاني فلكونه ليس معدوداً أصلاً في الصحابة، ولكن قال الحافظ: «تقدم في أول الشروط من طريق أخرى عن الزهري عن عروة أنه سمع المسور ومروان يخبران عن أصحاب رسول الله ﷺ فذكر بعض هذا الحديث وقد سمع المسور ومروان من جماعة من الصحابة شهدوا هذه القصة كعمر وعثمان وعلي والمغيرة وأم سلمة وسهل بن حنيف وغيرهم ووقع في نفس هذا الحديث شيء يدل على أنه عن عمر» اهـ وينظر فتح الباري (٥ / ٣٣٣)، وقد أخرجه البخاري (ك: الشروط، ب: الشروط في الجهاد والمصالحة مع أهل الحرب وكتابة الشروط، ٣ / ١٩٣ ح ٢٧٣١، ٢٧٣٢) وأبو داود (ك: الجهاد، ب: في الصلح، ٣ / ٨٥ ح ٢٧٦٥).

كان يمشي في طريق وعير، ومعه طفل وامرأة، فمر بهم جنود فارون من عدو يطلبهم، فطلب الرجل منهم الصحبة، فقبلوا شريطة أن يجذّوا جميعًا في السير؛ لأنهم لن يلتفتوا إلى من يبطئ في السير، وبعد مرحلة من المسير خارت قوى ذلك الشيخ وما عادت قدماه تتحملانه، فجلس وهنا نظرت المرأة إليه وكانت تحمل الطفل، فألقت به إليه وقالت: هذا دورك (أي في حمل الطفل) ومضت، فما كان من الرجل إلا أن حمل وقام متحاملًا على نفسه حتى لحق بالركب». فهذا الرجل لما أحس المسؤولية هتف بما بداخله من قدرات وإمكانات فأجابته ولبت النداء، ولو أننا سلطنا الأضواء على الأزمات التي مرت بالمسلمين زمن النبي ﷺ لوجدناها تميّط اللثام عن القدرات الكامنة في نفوس هذا الجيل الفذ من صحابة رسول الله ﷺ ويحضرنا هنا حديث المسور - رضي الله عنه - ومروان وشاهدنا من هذا الحديث وتلك القصة أن الأزمة التي تعرض لها أبو بصير - المتمثلة في رده إلى المشركين الذين سيحاولون فتنته في دينه - كانت سببًا في إظهار قدراته العجيبة حيث انتصر على رجلين من المشركين ثم جعل من نفسه مأوى للمسلمين الجدد والذين مثلوا فيما بعد تهديدًا حقيقيًا وعبئًا ثقيلاً على كاهل قريش حملهم على التنازل عن اشتراطهم بـرد المسلمين إليهم ليفتنوهم في دينهم.

ومن الأمثلة على ذلك - كذلك - ما ورد في نفس الحديث من خبر أم المؤمنين - أم سلمة، رضي الله عنها - عندما قال رسول الله ﷺ لأصحابه: «قوموا فانحروا ثم احلقوا»، قال: فوالله ما قام منهم رجل حتى قال ذلك ثلاث مرات، فلما لم يقم منهم أحد دخل على أم سلمة، فذكر لها ما لقي من الناس، فقالت أم سلمة: يا نبي الله، أتحب ذلك، اخرج ثم لا تكلم أحداً منهم كلمة، حتى تنحر بدنك، وتدعو حالقك فيحلقك، فخرج فلم يكلم أحداً منهم حتى فعل ذلك نحر بدنه، ودعا حالقه فحلقه، فلما رأوا ذلك قاموا، فانحروا وجعل بعضهم يحلق بعضًا حتى كاد بعضهم يقتل بعضًا غمًا»، والشاهد هنا هو أن الأزمة المتمثلة في امتناع الصحابة عن فعل ما أمرهم به رسول الله ﷺ

كانت سبباً في الكشف عن فطنة وكياسة ورجاحة عقل أم المؤمنين - أم سلمة، رضي الله عنها - التي أشارت على النبي ﷺ برأي صائب صالح جنب المسلمين أموراً لا تحمد عقباها.

\* \* \*

## المطلب الثاني تغيرُ المعادلات

ح ٣٧ - حديث سليمان بن صرد<sup>(١)</sup> رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال حين أجلى الأحزاب عنه: «الآن نغزوهم ولا يغزوننا، نحن نسير إليهم»<sup>(٢)</sup>.

من الفوائد المهمة للأزمات أنها يمكن أن تكون مؤثرة بشكل قوي في تغيير النظم والقواعد والمعادلات التي كانت قائمة من قبل، وربما كانت تمثل عبئاً على من مرت بهم الأزمة، فتأتي الأزمة مصطحبة معها رياح التغيير لهذه الأمور، ومن أمثلة

---

(١) سليمان بن صرد بن الجون بن أبي الجون بن منقذ بن ربيعة بن أصرم الخزاعي. قال ابن عبد البر: يكنى أبا مطرف، كان خيراً فاضلاً، له دين وعبادة، كان اسمه في الجاهلية يساراً فسماه رسول الله ﷺ سليمان، سكن الكوفة، وابتنى بها داراً في خزاعة، وكان نزوله بها في أول ما نزها المسلمون، وكان له سن عالية، وشرف وقدر، وكلمة في قومه، شهد مع علي صفين. وقال الحافظ: قتل في خمس وستين في شهر ربيع الآخر، وكان لسليمان يوم قتل ثلاث وتسعون سنة، وكان الذي قتل سليمان يزيد بن الحصين بن نمير، رماه بسهم فمات وحمل رأسه ورأس المسيّب إلى مروان. وينظر: الاستيعاب في معرفة الأصحاب (٢/ ٦٤٩ ت: ١٠٥٦)، والإصابة في تمييز الصحابة (٣/ ١٤٥ ت: ٣٤٧٠).

(٢) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: المغازي، ب: غزوة الخندق وهي الأحزاب، ٥/ ١١٠ ح ٤١١٠).

ذلك من السنة هذا الحديث، وهذه بالطبع إحدى فوائد غزوة الأحزاب، تلك الغزوة الشديدة التي تنادى العرب فيها ليستأصلوا شأفة المسلمين ويستبيحوا بيضتهم، فلبوا النداء وخرجوا بحدهم وحديدهم كبراً وبطراً يؤازرهم في ذلك قبائل اليهود من سكان المدينة الذين نقضوا عهدهم مع رسول الله ﷺ وتحالفوا خلصة مع حشود المشركين، بالإضافة إلى الطابور الخامس والذي يتألف من المنافقين والمرجفين والمبطين والمخذلين، وفي وصف هذه الحالة البالغة الشدة قال تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ جَاءَكُمْ جُنُودٌ فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمْ رِيحًا وَجُنُودًا لَّمْ تَرَوْهَا وَكَانَ اللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرًا ۝١٠ إِذْ جَاءَكُمْ مِّنْ فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنكُمْ وَإِذْ زَاغَتِ الْأَبْصَارُ وَبَلَغَتِ الْقُلُوبُ الْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونًا ۝١١ هُنَالِكَ ابْتُلِيَ الْمُؤْمِنُونَ وَزُلْزِلُوا زِلْزَالًا شَدِيدًا ۝١٢ وَإِذْ يَقُولُ الْمُنَافِقُونَ وَالَّذِينَ فِي قُلُوبِهِم مَّرَضٌ مَا وَعَدَنَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ إِلَّا غُرُورًا ۝١٣ وَإِذْ قَالَتْ طَائِفَةٌ مِّنْهُمْ يَأْتِ أَهْلٌ يَنْزِلُ لَكُمْ فَأَرْجِعُوا وَيَسْتَفِذْنَ فَرِيقٌ مِّنْهُمْ النَّبِيَّ يَقُولُونَ إِنَّ بُيُوتَنَا عَوْرَةٌ وَمَا هِيَ بِعَوْرَةٍ إِن يُرِيدُونَ إِلَّا فِرَارًا ۝١٤ وَلَوْ دُخِلَتْ عَلَيْهِمْ مِّنْ أَقْطَارِهَا ثُمَّ سُئِلُوا الْفِتْنَةَ لَآتَوْنَهَا وَمَا تَلَبَّثُوا بِهَا إِلَّا يَسِيرًا ۝١٥ وَلَقَدْ كَانُوا عَاهِدُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ لَا يُؤَلُّوهُ إِلَّا تَنْزِيلًا وَكَانَ عَهْدُ اللَّهِ مَسْئُولًا ۝١٦﴾ [الأحزاب: ٩ - ١٥]. وبعد أن تهيأت كل أسباب اجتياح المشركين ومن معهم للمدينة شاء الله بمنه وكرمه وجوده وإحسانه أن يصرف كيد الكائدين ومكر الماكرين عن عباده الموحدين، وبانصرافهم تغيرت المعادلة وبعد أن كان المسلمون يتحصنون في المدينة في موقف المدافع تقدموا خطوات إلى الأمام وملكوا زمام المبادرة وأصبحوا أصحاب الكلمة في شأن ما بينهم وبين المشركين.

\* \* \*

### المطلب الثالث

#### مواجهة المشكلات الكامنة

ح ٣٨ - عن ابن عمر - رضي الله عنهما - قال: «حاربت النضير، وقریظة، فأجلى



بني النضير، وأقر قريظة ومن عليهم، حتى حاربت قريظة، فقتل رجالهم، وقسم نساءهم وأولادهم وأموالهم بين المسلمين، إلا بعضهم لحقوا بالنبي ﷺ فأمنهم وأسلموا، وأجل يهود المدينة كلهم: بني قينقاع، وهم رهط عبد الله بن سلام، ويهود بني حارثة، وكل يهود المدينة»<sup>(١)</sup>.

بعد أن تأخذ الأزمة في التحلل والتلاشي يحتاج الفريق الذي أدار الأزمة أن يحيل النظر في جردة متأنية متفحصة مدققة في أمور وأحوال وتقاطعات وأحداث واكبت الأزمة من لحظة ميلادها إلى أن تلاشت وانتهت، وبدون هذه الجردة تبقى الجماعة التي استهدفتها الأزمة مهددة في أي لحظة بكرّة للأزمة من جديد، وربما تكون أشد وأنكى من سابقتها مما يستدعي جهودًا كبيرة للتصدي لها، ومن يطالع سيرة النبي ﷺ يجد أنه لما هاجر إلى المدينة وأقام بها دولته كانت هناك مشكلات كامنة تطل برأسها الفينة بعد الأخرى، ومن بين المشكلات التي واجهت الجماعة المسلمة في نشأتها الأولى في المدينة الوجود اليهودي، والذي رضي بالتعايش مع الواقع الإسلامي على مضض وكره، وكان عدم رضاهم هذا يظهر بين الحين والآخر، ولكن ليس بالصورة الفجة التي تجعل صاحب القرار وهو النبي ﷺ يبيت في أمرهم إلى أن كان يوم الأحزاب حيث سقطت كافة الأقنعة، وتخندقوا مع أعداء أمة الإسلام في خندق واحد، وكانوا ركنًا رئيسًا ومهما من أركان الأزمة التي واجهها المسلمون ذلك اليوم بفضل إثارتهم قريشًا على المسلمين، وبذلك يكونون قد مثلوا تهديدًا خطيرًا على الإسلام والمسلمين، ومن هنا جاء تصرف النبي ﷺ معهم بعد زوال الأزمة بالطريقة المناسبة، كما يظهر من سياق الحديث المتقدم معنا، فكان من فوائد وثمرات أزمة يوم الأحزاب أن التفت المسلمون

---

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: المغازي، ب: حديث بني النضير، ومخرج رسول الله ﷺ إليهم في دية الرجلين، وما أرادوا من الغدر برسول الله ﷺ، ٥ / ٨٨ ح ٤٠٢٨) ومسلم (ك: الجهاد والسير، ب: إجلاء اليهود من الحجاز، ٣ / ١٣٨٧ ح ١٧٦٦).

إلى هذه المشكلة وبادروا إلى التعامل معها بدون إفراط ولا تفريط على نحو يحميهم من تغولها وتمثيلها عنصر تهديد لهم فيما بعد.

\* \* \*

## المطلب الرابع

### وضع استراتيجيات جديدة

عندما تتأزم المواقف وتصل إلى مرحلتها الحرجة يكون فريق إدارة الأزمة أحوج ما يكون إلى ابتكار طرق ووسائل بعيدة عن الأنماط الروتينية للتصدي للأزمة، وهذا هو ما يمكن أن يعرف بالأفكار الاستراتيجية، هذه الكلمة التي تعددت التعريفات الموضوعية لها مما يصعب حصول إجماع على مفردات محددة بخصوصها<sup>(١)</sup>. ويعتبر النموذج الذي قدمه «متزبرج» ١٩٩٨م ملتقى للتعريفات المتعددة التي وضعت لهذا المصطلح، وبوتقة انصهرت فيها تلك التعريفات، حيث طفت خمس كلمات باللغة الإنجليزية تبدأ بالحرف «p» يمكن القول إنها جماع ما ذكر في هذا الصدد، وهذه الكلمات هي:

- plan خطة: بمعنى اتجاه أو دليل أو مسار مستقبلي.

- pattern نمط: بمعنى آثار تدل على الخطة.

- Position موقع.

- perspective تصور لطبيعة العمل.

- ploy حيلة، وهي الحركة التي تخل بتوازن الخصم<sup>(٢)</sup>.

هذه المصطلحات الخمسة تشكل منها الاستراتيجية، وكل واحدة منها هي بمثابة

---

(١) التفكير الاستراتيجي (٣٤).

(٢) المرجع السابق نفسه.

مرحلة من مراحل الاستراتيجية، وفي يوم بدر نجد أكثر من مشاهد يدل على أن التفكير الاستراتيجي كان حاضرًا في المعركة بامتياز، ويكفي أن نأخذ مشهدًا واحدًا من مشاهد الغزوة لنلذل به على ما نقول،

ح ٣٩ - وذلك عندما قال أحد الصحابة وهو الحباب بن المنذر - رضي الله عنه - :  
«نرى أن نغور المياه كلها غير ماء واحد؛ فنلقى القوم، - يعني: العدو - عليه فأمر النبي ﷺ بتلك القلب كلها فغورت إلا ماء بدر فلقوا القوم عليه»<sup>(١)</sup>.

فمقترح الحباب الذي أقره عليه النبي ﷺ نتج عنه خطة محكمة ورؤية واضحة نسج خيوطها العقل والعاطفة معًا، تستشرف المستقبل وتعي أهدافه، وهي هزيمة المشركين، ونتج عنها - في ظل شح الفرص المتاحة - إنجاز فعلي للمقترحات حيث غورت الآبار، وبقيت بئر واحدة فقط، وهو نمط من التفكير فيه جدة وابتكار كما لا يخفى، ونتج عنها - أيضًا - وعي كامل بطبيعة الأرض وكيفية الاستفادة من هذا المسطح القاسي نظرًا لطبيعته الصحراوية على أكمل وجه حيث تموقع المسلمون عند مصدر الحياة وهو الماء الذي من سيطر عليه وأمسك به، فقد أمسك بأهم أوراق الريح في المعركة، كما أن تغوير بقية الآبار والإبقاء على بئر واحدة تعطي من ملكه حافزًا على البذل والتضحية بلا حدود حتى لا يذهب من أيديهم هذا المكسب الثمين؛ لأن ذهابه - ببساطة شديدة - مس مباشر بالأنفس والأرواح والممتلكات والمكتسبات، ومن ثم فإن وجوده بالنسبة لهم يمثل إحدى مسألتين هما الحياة أو الموت، وبذلك يكون المسلمون قد أدخلوا في حساباتهم عنصرًا جديدًا يستدعي منهم قوة إضافية لحمايته ومنعته، ولا يخفى أن هذا التفكير الاستراتيجي المنظم الهادف وجه ضربة قوية للعدو الذي خبر المكان من قبل وحتما أدخل في حساباته - بادئ ذي بدء - وجود مصادر متعددة للمياه التي لا يستغني

(١) أخرجه أبو داود في المراسيل (ب: في فضل الجهاد، ١/ ٢٤٠ ح ٣١٨).

عنها خاصة عندما يحمى الوطيس ويلجم العرق الجنود وتنقطع أعناقهم من العطش وكذا الخيل، ولكن عندما يعاينون المكان ويجدون على هذه الصورة - بلا ماء - ومن غير استعداد منهم ولا تحسب، في وقت وظرف لا يسمحان البتة بإحداث خطة جديدة تخرجهم من هذا المأزق الخطير، أقول عندما عاين الكفار هذا المشهد - فإنه بلا شك - زاد من دهشتهم وذهولهم ومعاناتهم، مما تسبب في فقدهم توازنهم، وبدوره سهل مهمة هزيمتهم يوم الفرقان يوم التقى الجمعان. ومما يجب ذكره هنا أن هذه النظرة والرؤية الاستراتيجية التي أفرزتها الأزمة ما كان لها أن ترى النور إلا بتبني صانع القرار لها، وموافقته عليها، ومساهمتها في إنفاذها.

\* \* \*

## المطلب الخامس

### ترسيخ الفكرة والدفاع عنها

ح ٤٠ - عن أبي هريرة رضي الله عنه أنه سمع رسول الله ﷺ يقول: «إنما مثلي ومثل الناس كمثل رجل استوقد نارًا، فلما أضاءت ما حوله جعل الفراش وهذه الدواب التي تقع في النار يقعن فيها، فجعل ينزعهن ويغلبهن فيقتحمهن فيها، فأنا آخذ بحجزكم عن النار، وهم يفتحمون فيها»<sup>(١)</sup>.

---

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: أحاديث الأنبياء، ب: قول الله تعالى: ﴿وَهَبْنَا لِدَاوُدَ سُلَيْمَانَ نِعَمَ الْعَبْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ﴾ [ق: ٣٢] الراجع المنيب، ٤ / ١٦٢ ح ٣٤٢٦، ك: الرقاق، ب: الانتهاء عن المعاصي، ٨ / ١٠٢ ح ٦٤٨٣) ومسلم (ك: الفضائل، ب: شفقتي ﷺ على أمته ومبالغته في تحذيرهم مما يضرهم، ٤ / ١٧٨٩ ح ٢٢٨٤) والترمذي (أبواب الأمثال، ب: ما جاء في مثل ابن آدم وأجله وأمله، ٥ / ١٥٤ ح ٢٨٧٤) وقوله: (بحجزكم) جمع حجرة وهي مشد الإزار وهو كناية عن حرصه ﷺ على منع أمته عن الإتيان بالمعاصي التي تؤدي بهم إلى الدخول في =

قبل حدوث الأزمات وما تصحبه معها من معاناة ناجمة عن ضيق الأزمة وكرهها وشدتها، تكون هناك أفكار ما أحوج المرء إليها غير أنه يتعامل معها بلا مبالاة وفتور، وأحياناً بصدود وإعراض، وأحياناً بعداوة وبغض قد يصلان بصاحبهما إلى إعلان الحرب عليها وتحييش الجيوش لهدمها، وهذا كله رغم شدة احتياجه إليها وتوقف مصيره عليها، وهنا تكمن المفارقة العجيبة، وجميع الرسل - صلوات الله وتسلياته عليهم - كانت دعوتهم من هذا النوع حيث يدعون أقوامهم إلى ما ينفعهم في دينهم ودنياهم، وفي الوقت ذاته كان أكثر قومهم يقابلون ذلك بالصدود والإعراض، وأحياناً بإيذاء أولئك الرسل الكرام، بل وصل بهم الأمر في بعض الأحيان إلى قتلهم وقتل أتباعهم، وتعتبر مقدمة سورة نوح واحدة من المواضع الكثيرة في كتاب الله التي تبرز هذه المفارقة العجيبة المتمثلة في دعوة الرسل أقوامهم إلى ما ينفعهم وبذلهم الجهود تلو الجهود في سبيل ذلك، وفي المقابل نجد أقواماً ساهين لاهين معرضين جاحدين. قال تعالى: ﴿إِنَّا أَرْسَلْنَا نُوحًا إِلَىٰ قَوْمِهِ أَنْ أَنْذِرْ قَوْمَكَ مِن قَبْلِ أَن يَأْتِيَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ ١﴾ قَالَ يَقَوْمِ إِنِّي لَكُمْ نَذِيرٌ مُّبِينٌ ٢﴾ أَنْ أَعْبُدُوا اللَّهَ وَأَتَّقُوهُ وَأَطِيعُوا ٣﴾ يَغْفِرْ لَكُمْ مِّنْ ذُنُوبِكُمْ وَيُخْرِجَكُمْ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى ٤﴾ إِنَّ أَجَلَ اللَّهِ إِذَا جَاءَ لَا يُؤَخَّرُ لَوْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ٥﴾ [نوح: ١ - ٤] ورغم وضوح الفكرة ونصاعتها، ورغم أن فيها سعادة الدارين لهم إلا أنها جوبهت من قبلهم بما لا يتصوره عاقل ﴿قَالَ رَبِّ إِنِّي دَعَوْتُ قَوْمِي لَيْلًا وَنَهَارًا ٥﴾ فَلَمْ يَزِدْهُمْ دُعَايَ إِلَّا فِرَارًا ٦﴾ ... الآيات [نوح: ٥ - ٦] إلى قوله تعالى: ﴿وَقَدْ أَضَلُّوا كَثِيرًا ٧﴾ وَلَا نَزِدُ الظَّالِمِينَ إِلَّا ضَلَالًا ٨﴾ [نوح: ٢٤]. هذه الآيات الكريمة تنقل لنا مشهداً مليئاً بالإعراض! وباليته إعراض مجدٍ من أناس جادين يميزون بين ما ينفعهم وما يضرهم، لكنه إعراض الغافل التافه التائه الذي يلهو بمستقبله ومصيره ويعرضهما لما فيه تلفهما، وهو باسم الثغر، منشرح الصدر، مرتاح البال، يقول سيد قطب - رحمه الله - أثناء

= النار. (وأنتم تقحمون) أصلها تتقحمون فحذفت إحدى التائين تخفيفاً أي ترمون أنفسكم. وينظر النهاية (١/ ٣٤٤، ٤/ ١٨).

تعرضه لهذا المشهد الغريب: «هذه التجربة تكشف عن صورة من صور البشرية العنيدة، الضالة، الذاهبة وراء القيادات المضللة، المستكبرة عن الحق، المعرضة عن دلائل الهدى وموحيات الإيوان، المعروضة أمامها في الأنفس والآفاق، المرقومة في كتاب الكون المفتوح، وكتاب النفس المكنون. وهي في الوقت ذاته تكشف عن صورة من صور الرحمة الإلهية تتجلى في رعاية الله لهذا الكائن الإنساني، وعنايته بأن يهتدي. تتجلى هذه العناية في إرسال الرسل ترى إلى هذه البشرية العنيدة الضالة الذاهبة وراء القيادات المضللة المستكبرة عن الحق والهدى. ثم هي بعد هذا وذلك تعرض صورة من صور الجهد المضني، والعناء المرهق، والصبر الجميل، والإصرار الكريم من جانب الرسل - صلوات الله عليهم - لهداية هذه البشرية الضالة العنيدة العصية الجاحدة»<sup>(١)</sup>. وفي غير موضع من حديث رسول الله ﷺ يتم عرض صورة لما نحن بصدد الحديث عنه وهو حرصه ﷺ على تثبيت فكرة في أذهان المدعوين، والمدعوون غافلون ساهون يتفلتون من بين يديه تفلت الصبيان من يد من يصونهم ويرعاهم، كما في حديث أبي هريرة المتقدم. والآيات والأحاديث في هذا المعنى كثيرة، والحاصل أن كثيرًا من الناس تراه ينفر من فكرة، أو رأي، أو معتقد رغم أن فيه منفعة عاجلة والآجلة، وفي الوقت نفسه نجد على الطرف الآخر أناسًا يستمسكون بأفكارهم ويدافعون عنها مهما كلفهم ذلك من وقت أو جهد أو مال أو نفس، ولنا في صحابة رسول الله خير أسوة وقدوة في هذا المجال إذ إنهم لما اعتنقوا الإسلام وعرفت قلوبهم طريق الإيمان ضربوا الأمثلة الفذة في مدى الاستمساك والتشبث بما اعتقدوه رغم كل الصعاب التي واجهتهم والأزمات التي لاحقتهم، فما زادهم ذلك إلا إيمانًا و يقينًا. وهذه نتيجة ملموسة في عالم الأزمات بشكل عام، أعني أنها تثبت الفكرة وترسخها وتجعل حاملها من أشد

---

(١) في ظلال القرآن (٦ / ٣٧٠٦) لسيد قطب إبراهيم حسين الشاربي (المتوفى: ١٣٨٥هـ -

١٩٦٦م) دار الشروق - بيروت - القاهرة. الطبعة: السابعة عشر - ١٤١٢هـ.

الناصرين لها المدافعين عنها، وهذا الأمر نستطيع أن نلمسه بسهولة من مجريات قصة أصحاب الأخدود<sup>(١)</sup>، وذلك أن الفكرة وهي فكرة الإيمان بالله الواحد الأحد كانت في رأس عدد قليل يعدون على أصابع اليد الواحدة وهم: الراهب والغلام وجليس الملك، رغم أنها فكرة تستوجب أن يكون الناس كلهم معتنقين لها ذابن عنها كون كل الدلائل تدل عليها وتدعو إليها، ولكن - كما سبق وذكرنا - كثيرة هي الأفكار التي تصب في مصالح البشر والبشر عنها معرضون لها معادون، المهم أن هذه الفكرة لم تبق حبيسة هذا النطاق الضيق، بل اتسعت وامتدت وعظمت في النفوس، بيد أن ذلك كله تم بعد أزمة وشدة تعرض لها الناس، تمثلت في مطاردة الملك الكافر للمؤمنين، وانتهت بحفره الأخاديد لحرق هؤلاء المؤمنين والذين أظهروا تشبهاً بمعتقدهم وتفانياً ودفاعاً عنه حتى وهم يواجهون وهج النار ولهيها، وكذلك الأفكار والقيم والمعتقدات التي تأتي بعد أزمة ومعاناة تكون أقوى، ويكون الاستمسك بها والذب عنها أشد.



### المطلب السادس

#### السرعة في إحداث التغيير المنشود كماً وكيفاً

ربما عاش الواحد منا عمراً يصل إلى ستين عاماً وحوله العديد من الأشياء - مما حقه أن يطاله التغيير - ثابتة لا تتغير، وتتسبب هذه الحالة من الجمود والركود في تخلف ذلك المجتمع وتأخره عن اللحاق بركب الماضين نحو مستقبل أفضل، ويبرز دور الأزمات في هذا السياق إذ تأتي الأزمة فتعجل بإحداث تغييرات في جهات كثيرة

---

(١) أخرج حديث أصحاب الأخدود مسلم (ك: الزهد والرفائق، ب: قصة أصحاب الأخدود والساحر والراهب والغلام، ٤ / ٢٢٩٩ ح ٣٠٠٥) وغيره من حديث صهيب رضي الله عنه.

تؤدي إلى عدم تكرار ما حصل<sup>(١)</sup>. فالأزمة - إذا - بمثابة الحجر الذي يلقي في المياه الراكدة فيحركها، وهذه بالطبع إحدى فوائد الأزمات ومنافعها، قال تعالى : ﴿ فَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَيَجْعَلَ اللَّهُ فِيهِ خَيْرًا كَثِيرًا ﴾ [النساء: ١٩]. ومن يتأمل حدثًا جليلاً من أحداث الإسلام العظام كصلح الحديبية<sup>(٢)</sup>، والذي رغم كونه مثل حزنًا بالنسبة للبعض، إلا أنه أحدث تطورًا كبيرًا في الحالة الإسلامية آنذاك، حيث دارت عجلة التغيير سريعة، وأنت بمكاسب كان يمكن أن يطول انتظارها. فلقد بدأ رسل رسول الله ﷺ يجوبون الجزيرة العربية من أقصاها إلى أقصاها حاملين كتب رسول الله ﷺ إلى الملوك والأمراء، بالإضافة إلى الوضع الجديد الذي تبوأه الإسلام على الخارطة، حيث تم الاعتراف به خصمًا قويًا ورقمًا صعبًا لا يغفل عنه في أي مفاوضات من قبل أعتى أعدائه وهي قريش التي «لم تكن تعترف بالمسلمين أي اعتراف، بل كانت تهدف استئصال شأفتهم، وتنتظر أن تشهد يوما ما نهايتهم، وكانت تحاول بأقصى قوتها الحيلولة بين الدعوة الإسلامية، وبين الناس، بصفتها ممثلة الزعامة الدينية والصدارة الدنيوية في جزيرة العرب، ومجرد الجنوح إلى الصلح اعتراف بقوة المسلمين، وأن قريشًا لا تقدر على مقاومتهم، كما أن قريشًا بإبرامها لهذا الصلح تكون قد نسيت صدارتها الدنيوية وزعامتها الدينية، وأنها لا تهمها الآن إلا نفسها، أما سائر الناس وبقية جزيرة العرب فلو دخلت في الإسلام بأجمعها، فلا يهم ذلك قريشًا، ولا تتدخل في ذلك بأي نوع من أنواع التدخل<sup>(٣)</sup>. كذلك فإن مثلث الشر - قريش، غطفان، اليهود - بهذا الصلح يكون

(١) إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات (٢٠).

(٢) يأتي تخريجه (ح ١٣٣).

(٣) الرحيق المختوم (١ / ٣١٥) لصفي الرحمن المباركفوري (المتوفى: ١٤٢٧هـ) دار الهلال - بيروت الطبعة: الأولى.



قد تداعى أهم أضلاعه مما يسهل التعامل مع الضلعين الباقيين على نحو يجفف منابع إثارة القلاقل والفتن والأزمات كي يعيش المسلمون في أمن وسلام. وهكذا رأينا كيف أن الأزمة التي أحسها بعض المسلمين إبان صلح الحديبية قد أحدثت تغييرات متسارعة وكلها لصالح الإسلام وأهله.

\* \* \*

### المطلب السابع

#### نشوء أنظمة للإنذار المبكر

ح ٤١ - حديث عائشة - رضي الله عنها - في الهجرة، وفيه أنها قالت: «ثم لحق رسول الله ﷺ وأبو بكر بغار في جبل ثور، فكمنا فيه ثلاث ليال، يبيت عندهما عبد الله بن أبي بكر، وهو غلام شاب، ثقف لقن، فيدلج من عندهما بسحر، فيصبح مع قريش بمكة كبائت، فلا يسمع أمراً، يكتادان به إلا وعاه، حتى يأتيهما بخبر ذلك حين يختلط الظلام»<sup>(١)</sup>.

من فوائد الأزمات كذلك أنها تجعل الفريق الذي يدير الأزمة في حاجة إلى استحداث وظائف وإناطة مهام ببعض هي من الضرورة بمكان كي يستطيع القائد وصانع القرار اتخاذ القرارات المناسبة، ومن أهم ما يحتاجه متخذ القرار هو الاهتداء السريع إلى الإنذارات المبكرة كي يتخذ قراراته في ضوء معطياتها، وقد تكلمنا من قبل

---

(١) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: الحوالات، ب: جوار أبي بكر في عهد النبي ﷺ وعقده، ٣/ ٩٨ ح ٢٢٩٩، ك: المناقب، ب: هجرة النبي ﷺ وأصحابه إلى المدينة، ٥/ ٥٨ ح ٣٩٠٥، ك: المغازي، ب: غزوة الرجيع، ورعل، وذكوان، وبئر معونة، وحديث عضل، والقارة، وعاصم بن ثابت، وخبيب وأصحابه، ٥/ ١٠٦ ح ٤٠٩٣، ك: اللباس، ب: التقيع، ٧/ ١٤٥ ح ٥٨٠٧).

عن أهمية الإنذار المبكر في صناعة القرار، وكيف أن التعامل معه على نحو جيد يفضي إلى إجهاض الأزمة في مراحلها الأولى، أو على أقل تقدير يُذهب عنصر المفاجأة مما يجعل متخذ القرار يتخذ قراره في جو بعيد عن التوتر والقلق الذي تحدثه المفاجأة بصفة عامة، وفي حديث الهجرة نجد أن هذا العنصر وهو «الإنذار المبكر» كان حاضراً بقوة في الساعات الأولى من الهجرة، وهي ساعات الشدة والضيق التي كان فيها الطلب على قدم وساق والهدف - وهو محمد ﷺ وأبو بكر رضي الله عنه - قريب المنال من المشركين، إذ إن غار ثور لا يبعد كثيراً عن مكة، في هذا الوقت كانت الحاجة ملحة إلى معرفة النبي ﷺ بكل ما يدور في رؤوس القوم، وما يدبرونه، ومن ثم ندب عبد الله بن أبي بكر للقيام بهذه المهمة الجليلة، كما في حديث عائشة - رضي الله عنها - وقولها فيه: «فلا يسمع أمراً يكتادان به إلا وعاه، حتى يأتيهما بخبر ذلك حين يختلط الظلام» هو الشاهد، فهذا عبد الله بن أبي بكر ذو مهارات خاصة فهو (ثقف لقن) وهذا الوصف من المهم إبرازه بين يدي الحديث عن مهمة الاستطلاع المناطة به، إذ لا بد أن يكون ذكياً ولماحاً وسريع البديهة يميز بين النقاط التي يجب أن يعتني بها والنقاط التي يجب أن يهملها، فليس كل كلام يقال أمامه يعتني به، وإنما ما فيه مكيدة وتآمر على النبي ﷺ وصاحبه هو الذي يكون محل اهتمامه، وهذا معنى قولها: «يكتادان به». إذا مهمة الإنذار المبكر احتيج إليها تحت وطأة الشدة والضيق الذين صاحباً الساعات الأولى من الهجرة وكان القرار الحكيم من النبي ﷺ بانتداب عبد الله بن أبي بكر لها وقد وقفنا على المؤهلات التي جعلت منه الرجل المناسب في هذه المرحلة لتلك المهمة.

وأخيراً: فإن الأزمات رغم شدتها ومرارتها إلا أن أمرها لا يخلو من فوائد ومنافع يحسن أن يتقبلها مديرو الأزمات قبولاً حسناً وينسجوا منها خيوط مستقبل واعٍ لمواطن الأزمات ومسبباتها حتى يتم تجنبها والوقاية منها.



# الفصل الثاني

## نماذج من الأحاديث المحددة لسمات فريق إدارة الأزمات

وفيه مبحثان:

\* المبحث الأول: نماذج من الأحاديث المحددة لسمات قائد فريق إدارة الأزمة.

\* المبحث الثاني: نماذج من الأحاديث المحددة لسمات فريق إدارة الأزمة.



# الفصل الثاني

## نماذج من الأحاديث المحددة لسمات فريق إدارة الأزمات

### البحث الأول

## نماذج من الأحاديث المحددة لسمات قائد فريق إدارة الأزمة

وفيه ثمانية مطالب:

المطلب الأول: امتلاك قدرات التأثير.

المطلب الثاني: امتلاك القدرة على امتصاص الأزمات واحتوائها والسيطرة عليها.

المطلب الثالث: التفاعل الدائم بين القيادة وتداعيات الأزمة.

المطلب الرابع: تفويض السلطة.

المطلب الخامس: القدرة على اتخاذ القرارات العادلة والحاسمة.

المطلب السادس: التأكيد على تقوية روح الولاء والانتماء في نفوس الفريق.

المطلب السابع: بث الحماسة في نفوس الفريق عن طريق المكافآت المادية والمعنوية.

المطلب الثامن: تفعيل طاقات الفريق.

\* \* \*

## المطلب الأول

### امتلاك قدرات التأثير

ح ٤٢ - عن أنس رضي الله عنه قال: «كان غلام يهودي يخدم النبي صلى الله عليه وسلم فمرض، فأتاه النبي صلى الله عليه وسلم يعودته، فقعده عند رأسه، فقال له: «أسلم»، فنظر إلى أبيه وهو عنده فقال له: أطمع أبا القاسم صلى الله عليه وسلم فأسلم، فخرج النبي صلى الله عليه وسلم وهو يقول: «الحمد لله الذي أنقذه من النار»<sup>(١)</sup>.

ح ٤٣ - عن كعب بن مالك، أنه تقاضى ابن أبي حدرد<sup>(٢)</sup> دينا كان له عليه في المسجد، فارتفعت أصواتهما حتى سمعها رسول الله صلى الله عليه وسلم وهو في بيته، فخرج إليهما حتى كشف سجف حجرته<sup>(٣)</sup>، فنادى: «يا كعب» قال: لبيك يا رسول الله، قال: «ضع من دينك هذا»

---

(١) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: الجنائز، باب: إذا أسلم الصبي فمات، هل يصلى عليه، وهل يعرض على الصبي الإسلام ٢ / ٩٤ ح ١٣٥٦) وأبو داود (ك: الجنائز، ب: في عيادة الذمي، ٣ / ١٨٥ ح ٣٠٩٥).

(٢) عبد الله بن أبي حدرد، قال الحافظ: اسمه سلامة، وقيل عبيد، بن عمير بن أبي سلامة بن سعد بن سنان بن الحارث بن عابس بن هوازن بن أسلم بن أفضى الأسلمي، أبو محمد. له ولأبيه صحبة. وقال ابن مندة: لا خلاف في صحبته. وقال البخاري، وابن أبي حاتم، وابن حبان: له صحبة. وقال ابن سعد: أول مشاهده الحديبية ثم خيبر. وقال عز الدين بن الأثير: توفي عبد الله سنة إحدى وسبعين، قاله الواقدي، وضمرة بن ربيعة، ويحيى بن عبد الله بن بكير، وإبراهيم بن المنذر، وكان عمره إحدى وثمانين سنة، وقال خليفة: مات زمن مصعب بن الزبير. ينظر: الإصابة (٤ / ٤٨ ت: ٤٦٤٠) وأسد الغابة (٣ / ٢١١ ت: ٢٨٩٠).

(٣) سجف حجرته. قال القاضي عياض في (س ج ف): يُقَالُ بَفَتْحِ السَّيْنِ وَكَسْرِهَا هُوَ السَّرُّ قَالَ الطَّيْرِيُّ هُوَ الرَّقِيقُ مِنْهُ يَكُونُ فِي مَقْدَمِ الْبَيْتِ وَلَا يُسَمَّى سَجْفًا إِلَّا إِذَا كَانَ مَشْقُوقَ الْوُسْطِ كَالْمَصْرَاعَيْنِ، وانظر مشارق الأنوار على صحاح الآثار (٢ / ٢٠٧)، لعياض بن موسى بن عياض بن عمرو اليحصبي السبتي، أبو الفضل (المتوفى: ٥٤٤ هـ) المكتبة العتيقة ودار التراث. عدد الأجزاء: ٢.

وأوماً إليه: أي الشطر، قال: لقد فعلت يا رسول الله، قال: «قم فاقضه»<sup>(١)</sup>.

ح ٤٤ - عن أبي موسى رضي الله عنه قال: سئل النبي ﷺ عن أشياء كرهها، فلما أكثر عليه غضب، ثم قال للناس: «سلوني عما شئتم» قال رجل<sup>(٢)</sup>: من أبي؟ قال: «أبوك حذافة» فقام آخر فقال: من أبي يا رسول الله؟ فقال: «أبوك سالم مولى شيبه» فلما رأى عمر ما في وجهه قال: يا رسول الله، إنا نتوب إلى الله عز وجل»<sup>(٣)</sup>.

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الخصومات، باب التقاضي والملازمة في المسجد ١ / ٩٩ ح ٤٥٧، وباب كلام الخصوم بعضهم في بعض ٣ / ١٢٢ ح ٢٤١٨، وباب في الملازمة ٣ / ١٢٣ ح ٢٤٢٤، ك: الصلاة، باب رفع الصوت في المساجد ١ / ١٠١ ح ٤٧١، ك: الصلح، باب هل يشير الإمام بالصلح ٣ / ١٨٧ ح ٢٧٠٦، باب الصلح بالدين والعين ٣ / ١٨٨ ح ٢٧١٠) ومسلم مسندًا ومعلقًا (ك: باب استحباب الوضع من الدين ٣ / ١١٩٢ ح ١٥٥٨) وأبو داود (ك: الأقضية، ب: في الصلح، ٣ / ٣٠٤ ح ٣٥٩٥) والنسائي (ك: آداب القضاة، ب: حكم الحاكم في داره، ٨ / ٢٣٩ ح ٥٤٠٨) وابن ماجه (ك: الصدقات، ب: الحبس في الدين والملازمة، ٨١١ / ٢ ح ٢٤٢٩).

(٢) هو عبد الله بن حذافة، قرشي، سهمي، قال ابن عبد البر: يكنى أبا حذافة، كناه الزهري، هاجر إلى أرض الحبشة الهجرة الثانية مع أخيه قيس بن حذافة في قول ابن إسحاق والواقدي، ولم يذكره موسى، وأبو معشر. يقال: إنه شهد بدرًا، ولم يذكره ابن إسحاق في البدرين. روى محمد بن عمرو بن علقمة عن عمرو بن الحكم بن ثوبان، عن أبي سعيد الخدري، قال: كان عبد الله بن حذافة ابن قيس السهمي من أصحاب بدر، وكانت فيه دعابة. قال أبو عمر: كان عبد الله بن حذافة رسول رسول الله ﷺ إلى كسرى بكتاب رسول الله ﷺ، يدعوه إلى الإسلام، فمزق كسرى الكتاب، فقال رسول الله ﷺ: اللهم مزق ملكه. وقال: إذا مات كسرى فلا كسرى بعده. قال الواقدي: فسلط الله على كسرى ابنه شيرويه فقتله ليلة الثلاثاء لعشر مضين من جمادى سنة سبع. قال الحافظ: يقال: مات في خلافة عثمان، حكاه البغوي. وقال أبو نعيم: توفي بمصر في خلافة عثمان، وكذلك قال ابن يونس: إنه توفي بمصر ودفن بمقبرتها. وينظر الاستيعاب (١٥٠٨) والإصابة (٤٦٤١).

(٣) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: العلم، باب الغضب في الموعدة والتعليم إذا رأى ما يكره، =

«إن النجاح في إدارة الأزمات يتطلب امتلاك الإدارة المسؤولية عن التعاطي مع الأزمة قدرات خاصة في التأثير، فهذه القدرات تساعد إدارة الأزمة في التعامل مع الأزمة بفاعلية كبيرة، وتساعدها في إيقاف تصاعد هذه الأزمة والتخفيف من حدتها وشدتها وقوتها»<sup>(١)</sup>، وعليه فإن هذه السمة تعد من أهم السمات التي ينبغي أن تتوفر - بقوة - لدى قائد الفريق بصفة عامة؛ إذ يفقدها تمامًا يحدث شرخ بين القائد وفريقه يستعصي على الجبر أو - حتى - التوقيع، مما يحتم فشل الفريق في أداء مهامه فشلًا مدويًا، أما إذا كانت قدرات التأثير هذه متذبذبة وتشهد في مسلكها العام حالات من الضعف، فسوف يظهر أثر ذلك - حتمًا - في درجة أداء الفريق لمهامه المختلفة. وعليه فكلما كان قائد الفريق ذا تأثير قوي في فريقه كلما ازداد اليقين والثقة في أداء الفريق وتحقيقه لنتائج مرضية فيما يناط به من مهام.

أمر آخر لابد من وضعه في الحسبان ونحن نتحدث عن قدرات قائد الفريق على التأثير في فريقه وهو أن هذه القدرات يجب أن تكون متنوعة، لا أن تأخذ شكلًا واحدًا؛ لما يكفله ذلك التنوع من مساحات واسعة لحركة القائد في إظهار مهاراته التي بدورها تقوي الثقة فيه وفي جدارته بالقيادة من قبل أعضاء الفريق.

أمر ثالث متعلق بالأمر ذاته وهو أن هذا التأثير يجب أن يكون على أرضية الرضا والقناعة في نفوس الفريق، لا القهر، ولا الإرغام، ولا الاستعلاء؛ كون هذا الأخير لا يدوم طويلًا، كما أنه لا تؤمن عواقبه فيما بعد.

وأخيرًا ينبغي أن يعلم أن المقصود بالتأثير الذي هو سمة من سمات القائد الناجح

= ١ / ٣٠ ح ٩٢، ك: الاعتصام بالكتاب والسنة، باب ما يكره من كثرة السؤال وتكلف ما لا يعنيه،

٩ / ٩٥ ح ٧٢٩١) ومسلم (ك: الفضائل، توقيره ﷺ، وترك إكثار سؤاله عما لا ضرورة إليه،

أو لا يتعلق به تكليف وما لا يقع، ونحو ذلك، ٤ / ١٨٣٤ ح ٢٣٦٠).

(١) إدارة الأزمات منهج متكامل (١٤٦).



هو التأثير في قناعات الفريق الأساسية والصلبة، لا الهامشية التي يحسن كثير من الناس التعامل معها والتأثير فيها.

وقد دلت الأحاديث النبوية كافة على امتلاك رسول الله ﷺ القدرات التامة والمتنوعة ذات التأثير العجيب المبني على الحب والرضا والتسليم في نفوس أصحابه - رضوان الله عليهم - فتارة يكون التأثير بالقول - وهو كثير - ومنه حديث أنس - رضي الله عنه - ففي هذا الحديث لم يزد النبي ﷺ على قوله للغلام «أسلم» فأسلم دونما تهديد أو إكراه. وتارة يكون هذا التأثير بالإشارة، كما في حديث كعب - رضي الله عنه - وتارة بتعبيرات الوجه من غير كلام، ومن ذلك حديث أبي موسى - رضي الله عنه - والأحاديث في ذلك كثيرة، وهي في مجملها تقدم أنموذجاً فريداً للتأثير النقي الراقي الذي يحقق نتائج مضمونة ومستديمة، ويمضي بالناس إلى ما فيه صلاحهم وفلاحهم، «فالقائد المتميز هو الذي يأخذ من معه إلى المكان الذي يتعين عليهم الذهاب إليه، حتى وإن كانوا لا يرغبون بذلك»<sup>(١)</sup>، ومما يزيد من قيمة هذا الأنموذج النبوي ويعزز من مكانته أن الحديث عنه ليس حديثاً عن أوهام وخيالات لا وجود لها إلا في ذهن من يتحدث عنها، بل هو أنموذج بالغ الصلاحية للتطبيق في دنيا الناس وحياتهم.

\* \* \*

### المطلب الثاني

امتلاك القدرة على امتصاص الأزمات واحتوائها والسيطرة عليها

ح ٤٥ - عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه قال: بينا النبي ﷺ يقسم ذات يوم قسمًا،

---

(١) القيادة متكاملة الجودة (١٣٢) د. عبد الله العواشز، الإبداع الفكري، الطبعة الأولى ١٤٣١ هـ

٢٠١٠ م.

(٢) سعد بن مالك بن سنان بن عبيد الأنصاري، أبو سعيد الخدري. له ولأبيه صحبة، واستصغر =

فقال ذو الخويصرة، رجل من بني تميم: يا رسول الله اعدل، قال: «ويلك، من يعدل إذا لم أعدل» فقال عمر: ائذن لي فلاضرب عنقه، قال: «لا، إن له أصحابًا، يحقر أحدكم صلاته مع صلاتهم، وصيامه مع صيامهم، يمرقون من الدين كمروق السهم من الرمية، ينظر إلى نصله فلا يوجد فيه شيء، ثم ينظر إلى رصافه فلا يوجد فيه شيء، ثم ينظر إلى نضيه فلا يوجد فيه شيء، ثم ينظر إلى قذذه فلا يوجد فيه شيء، قد سبق الفرث والدم، يخرجون على حين فرقة من الناس، آيتهم رجل إحدى يديه مثل ثدي المرأة، أو مثل البضعة تدردر»<sup>(١)</sup> قال أبو سعيد: أشهد لسمعته من النبي ﷺ، وأشهد أني كنت مع علي حين قاتلهم، فالتمس في القتلى فأتي به على النعت الذي نعت النبي ﷺ<sup>(٢)</sup>.

= بأحد، ثم شهد ما بعدها وروى الكثير. مات بالمدينة سنة ثلاث أو أربع أو خمس وستين وقيل سنة أربع وسبعين ع. تقريب التهذيب (١/ ٢٣٢ ت: ٢٢٥٣).

(١) غريب الحديث [يمرقون: ينفذون، الرمية: كل ما قصد بالرمي من صيد وغيره، نصله: ذباب السيف الذي يضرب به، رصافه: عقب يلوى على مدخل النصل فيه، نضيه: هو ما جاوز الريش إلى النصل من الجوانب الآخر وسمي بذلك لأنه يرمي حتى عاد نضوا أي رقيقًا، قذذه: ريش السهم واحدا قذة، البضعة تدردر: الشيء يتدردر إذا اضطرب، سبق الفرث والدم: الفرث ما في الكرش، والمعنى: لم يعلق منها بشيء من فرثها ودمها لسرعته] وينظر: تفسير غريب ما في الصحيحين البخاري ومسلم (١/ ٥٦، ١٣٥، ٢٢٥).

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: أحاديث الأنبياء، باب قول الله عز وجل) وأما عاد فأهلكوا بريح صرصر عاتية، ٤/ ١٣٧ ح ٣٣٤٤، ك: المناقب، باب علامات النبوة، ٤/ ٢٠٠ ح ٣٦١٠، ك: المغازي، باب بعث علي بن أبي طالب - عليه السلام - وخالد بن الوليد - رضي الله عنه - إلى اليمن قبل حجة الوداع، ٥/ ١٦٣ ح ٤٣٥١، ك: تفسير القرآن، باب قوله: ﴿وَالْمَوْلَافَةُ لَهُمْ﴾ [التوبة: ٦٠] ٦/ ٦٧ ح ٤٦٦٧، ك: فضائل القرآن، باب إثم من رأى بقراءة القرآن أو تأكل به أو فخر به، ٦/ ١٩٧ ح ٥٠٥٨، ك: الأدب، باب ما جاء في قول الرجل ويلك، ٨/ ٣٨ ح ٦١٦٣، ك: استتابة المرتدين والمعاندين وقتالهم، باب قتل الخوارج والملحدين بعد إقامة الحجة عليهم، ٩/ ١٦ ح ٦٩٣١، وباب من ترك قتل الخوارج للتألف، وأن لا يفر الناس عنه، ٩/ ١٧ ح ٦٩٣٣، ك: التوحيد، باب قول الله تعالى: ﴿تَقْرُجُ الْمَلَكُوتَ وَالرُّوحُ إِلَيْهِ﴾ [المعارج: ٤]... ٩/ ١٢٧ =

ح ٤٦ - عن أنس بن مالك، قال: «كنت أمشي مع رسول الله ﷺ وعليه برد نجراني غليظ الحاشية»، فأدركه أعرابي فجبذه<sup>(١)</sup> بردائه جبذة شديدة، حتى «نظرت إلى صفحة عاتق رسول الله ﷺ قد أثرت بها حاشية البرد من شدة جبذته»، ثم قال: يا محمد مر لي من مال الله الذي عندك، «فالتفت إليه رسول الله ﷺ ثم ضحك، ثم أمر له بعطاء»<sup>(٢)</sup>.

ح ٤٧ - عن عائشة - رضي الله عنها - قالت: «والله ما انتقم لنفسه في شيء يؤتى إليه قط، حتى تنتهك حرمت الله، فينتقم الله»<sup>(٣)</sup>.

مما لا شك فيه أن التعامل الأمثل مع الأزمة الذي يجعلها تزول سريعاً يعتبر مكسباً واضحاً وميزة كبرى في عالم إدارة الأزمات؛ لأن استيطان الأزمة مدة ما يغلب أن لا يعود بخير؛ نظراً لما يمكن أن يتولد عنها ومنها في هذه المدة من أمور تفضي إلى ظهور أزمات جديدة تحتاج بدورها إلى جهود مضنية من أجل التعامل معها، فضلاً عما تحدثه هذه الأزمات الجديدة وغير المتوقعة من ارتباك لدى صانع القرار، الأمر

---

= ح ٧٤٣٢، باب قراءة الفاجر والمنافق... ٩ / ١٦٢ ح ٧٥٦٢) ومسلم (ك: باب ذكر الخوارج وصفاتهم، ٢ / ٧٤١ ح ١٠٦٤).

(١) جَبَذَهُ جَبْذًا مِنْ بَابٍ ضَرَبَ مِثْلُ: جَذَبَهُ جَذْبًا قِيلَ مَقْلُوبٌ مِنْهُ لُغَةً تَمِيمِيَّةٌ وَأَنْكَرَهُ ابْنُ السَّرَّاجِ وَقَالَ لَيْسَ أَحَدُهُمَا مَأْخُودًا مِنَ الْآخِرِ لِأَنَّ كُلَّ وَاحِدٍ مُتَصَرِّفٌ فِي نَفْسِهِ. المصباح المنير في غريب الشرح الكبير (١ / ٨٩ في ج ب ذ).

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: فرض الخمس، باب ما كان النبي المؤلفة قلوبهم وغيرهم من الخمس ونحوه، ٤ / ٩٤ ح ٣١٤٩، ك: اللباس، باب البرود والخبرة والشملة، ٧ / ١٤٦ ح ٥٨٠٩، ك: الأدب، باب التبسم والضحك، ٨ / ٢٤ ح ٦٠٨٨) ومسلم (ك: ، باب إعطاء من سأل بفحش وغلظة، ٢ / ٧٣٠ ح ١٠٥٧) وابن ماجه (ك: اللباس، ب: لباس رسول الله ﷺ، ٢ / ١١٧٧ ح ٣٥٥٣).

(٣) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: الحدود، باب إقامة الحدود والانتقام لحرمت الله، ٨ / ١٦ ح ٦٧٨٦) وأبو داود (ك: الأدب، ب: في التجاوز في الأمر، ٤ / ٢٥٠ ح ٤٧٨٦ مختصراً) والنسائي (ك: وعبد الرزاق (ك: العقول، ب: ضرب النساء والخدم، ٩ / ٤٤١ ح ١٧٩٤٢).

الذي يجعله لا يستطيع إدارة الأزمة «الأم» على المستوى المطلوب، فاستمرار المجاعة - مثلاً - مدة من الزمن من شأنه أن يتسبب في نشوء أزمات متعددة منها ما هو أخلاقي، ومنها ما هو اجتماعي، ومنها ما هو سياسي، أو اقتصادي الخ، وعندئذ يكون مثلها كمثل النار التي لا يتم التعامل معها على الفور وتترك لتتسع وتنتشر وتزداد ضراوتها وتدخل مصادر جديدة تزيد في اشتعالها وضراوتها، ثم يكون من الصعب أو المستحيل السيطرة عليها، ومن ثم فإن من السمات الأساسية التي ينبغي أن يتسم بها قائد فريق إدارة الأزمة أن يكون مؤهلاً وقادراً على امتصاص واحتواء الأزمة في أول ظهور لها بما يقطع الطريق عليها وعلى ما يمكن أن ينشأ عنها من أزمات، «وتصبح السيطرة على الأزمة هي الهدف الاستراتيجي لكل الأزمات من خلال التفوق على العوامل المسببة لها والوصول إلى نقطة السيطرة قبل أن تصل الأزمة إلى النقطة الحرجة التي تتدهور عندها الأمور إلى درجة يصعب على الإمكانيات المتاحة التعامل معها»<sup>(١)</sup>، وهذا بالطبع يحتاج إلى جهود غير عادية من القائد حتى يمكنه ذلك، وفي السنة المطهرة أمثلة يتبدى فيها هذا الشأن أيما تبدٍ، كما هو الحال في حديث أبي سعيد - رضي الله عنه - فقول ذلك الرجل في الحديث للنبي ﷺ «اعدل» هو كارثة بكل ما تحمله الكلمة من معاني، ولولا أنها بهذه المثابة ما غضب رسول الله ﷺ كل هذا الغضب والذي يبين عنه قوله ﷺ للرجل «ويلك»؛ ومما يجدر بالمعرفة هنا أن هذا الغضب ليس لمجرد أن رجلاً أساء القول مع رسول الله ﷺ وفقط، وإلا فما أكثر المواقف التي أسيء فيها إلى رسول الله ﷺ وجوبه بما لا يجب من الأقوال والأفعال، وبما لا يليق بمقامه الشريف ومكانه المنيف، ومع ذلك كان يقابل تلك الإساءات بالعفو والصفح، بل ربما بالإحسان إلى ذلك المسيء، ومن الأمثلة على ذلك - أيضاً - حديث أنس بن مالك - رضي الله عنه المتقدم، قال الحافظ: «في هذا الحديث بيان حلمه ﷺ وصبره على الأذى في النفس والمال،

(١) مهارات إدارة الأزمات (٨٥).

والتجاوز على جفاء من يريد تألفه على الإسلام، وليتأسى به الولاة بعده في خلقه الجميل من الصفح والإغضاء، والدفع بالتي هي أحسن»<sup>(١)</sup>. فهذه الواقعة ومثيلاتها - وهن كثيرات - تدل دلالة واضحة على أنه ﷺ ما كان ينتقم لنفسه قط كما في قسم عائشة - رضي الله عنها - بالله أنه ﷺ ما عرف عنه ﷺ الانتقام لنفسه بحال من الأحوال، ومن هنا نستطيع القول أن الذي جعل النبي ﷺ يغضب من قول ذي الخويصرة هو أن حرمة من حرمت الله انتهكت، وهي تناول ذلك الرجل صفة العدل عند رسول الله ﷺ بما لا يليق ولا هو حقيق، ولا يخفى أن النيل من هذه الصفة أمر في غاية الخطورة كون العدل من صميم ما ينبغي أن يكون عليه صاحب الرسالة المبلغ عن ربه ولذا جاء قول النبي ﷺ: «ومن يعدل إذا لم أعدل؟!» والجواب أنه لا أحد يعدل عدل رسول الله ﷺ ولا يدانيه، فالعدل من أساسيات الرسالة كما أن الظلم من أضدادها، وعلى أي حال يوضح لنا هذا الحديث الطريقة المثلى في امتصاص الأزمة التي كادت أن تحصل بسبب مقالة ذلك الرجل حيث هم عمر بقتل ذلك الرجل وهو الأمر الذي لو حصل لوجد المسلمون أنفسهم أمام أزمة قد بلغت النقطة الحرجة فيها، ولكن الله سلم، ونستطيع إبراز النقاط التالية في كيفية احتواء تلك الأزمة في هذه الحادثة والسيطرة عليها، وذلك كالتالي:

- عدم سماحه ﷺ بالانجرار لهذا الاستفزاز الذي مارسه ذو الخويصرة.
- مسارعته ﷺ بنهي عمر عن تنفيذه مراده بقتل ذلك الرجل، وبذلك أوقف الأزمة عند هذا الحد، وضمن أن تحل الأزمة قبل أن تتعقد وليس الأوان أو أن ذلك.

\* \* \*

---

(١) فتح الباري (١٠ / ٥٠٦).

## المطلب الثالث

### التفاعل الدائم بين القيادة وتداعيات الأزمة

ح ٤٨ - عن ابن عمر - رضي الله عنهما - قال: اطلع النبي ﷺ على أهل القليب<sup>(١)</sup>، فقال: «وجدتم ما وعد ربكم حقاً؟» ف قيل له: تدعو أمواتاً؟ فقال: «ما أنتم بأسمع منهم، ولكن لا يجيبون»<sup>(٢)</sup>.

ح ٤٩ - عن أنس بن مالك عن أبي طلحة - رضي الله عنهما - عن النبي ﷺ: «أنه كان إذا ظهر على قوم أقام بالعرصة<sup>(٣)</sup> ثلاث ليال»<sup>(٤)</sup>.

---

(١) القليب: البئر، وجمعها: قُلب. ينظر: غريب الحديث (١ / ٣٨٨) لأبي محمد عبد الله بن مسلم بن قتيبة الدينوري (المتوفى: ٢٧٦هـ تحقيق: د. عبد الله الجبوري، مطبعة العاني - بغداد، الطبعة: الأولى، ١٣٩٧، عدد الأجزاء: ٣.

(٢) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: الجنائز، باب ما جاء في عذاب القبر، ٢ / ٩٨ / ح ١٣٧٠) وأحمد (١٠ / ٢٩١ / ح ٦١٤٥). وورد هذا الحديث من مسند عائشة - رضي الله عنها - غير أنها استبدلت لفظ السماع بلفظ العلم وقد أخرج حديثها البخاري (ك: الجنائز، باب قول النبي «الميت يعذب ببكاء أهله عليه» إذا كان النوح من سسته، ٢ / ٧٩ ح ١٢٨٨، ١٢٨٩، باب ما جاء في عذاب القبر ٢ / ٩٨ ح ١٣٧١، ك: المغازي، باب قتل أبي جهل، ٥ / ٧٧ ح ٣٩٧٨)، ومسلم (ك: الكسوف، باب الميت يعذب ببكاء أهله عليه، ٢ / ٦٤٣ ح ٩٣٢) ويجمع بين الحديثين بحمل حديث بن عمر على أن مخاطبة أهل القليب وقعت وقت المسألة وحيث كانت الروح قد أعيدت إلى الجسد وقد تبين من الأحاديث الأخرى أن الكافر المسئول يعذب وأما إنكار عائشة فمحمول على غير وقت المسألة فيتفق الخبران، على ما قرره الحافظ في الفتح (٣ / ٢٣٥).

(٣) قال ابن الأثير: العرصة: كل موضع واسع لا بناء فيه. النهاية في غريب الحديث (٣ / ٢٠٨).

(٤) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: الجهاد والسير، باب من غلب العدو فأقام على عرصتهم ثلاثاً، ٤ / ٧٣ ح ٣٠٦٥، ك: المغازي، باب قتل أبي جهل، ٥ / ٧٦ ح ٣٩٧٦ مطولاً وفيه تسمية عمر وأنه القاتل: ما تكلم من أجساد لا أرواح لها؟) وأبو داود (ك: الجهاد، ب: في =

مما يجب العلم به أن دور المعالج للأزمة الراغب في تبديد آثارها، لا يقف عند المرحلة التي تهدأ فيها ثورتها وتخمد جذوتها، بل يمتد ذلك الدور إلى ما بعد هذا الشأن ليصل إلى تداعيات تلك الأزمة ومتعلقاتها؛ لأنه وبدون التعامل على نحو جيد مع تداعيات الأزمة لا نستطيع الحكم على الفريق الذي أدار الأزمة أنه نجح تمامًا في مهمته، بل ربما صعدنا اللهجة وقلنا: إن الفريق بإخفاقه في التعامل مع هذه التداعيات يكون قد أسهم في توفير تربة خصبة لنمو الأزمة من جديد بشكل ربما كانت فيه أصلب عودًا وأعقد حالًا وأكثر استعصاءً منها في سيرتها الأولى، ومن هنا يتبين لنا جليًا أهمية تعقب فريق إدارة الأزمة لتداعياتها وآثارها المترتبة عليها حتى تطمئن النفوس إلى أن التعامل مع الأزمة قضى عليها قضاء مبرمًا لا يسمح لها بمعاودة نشاطها بعد.

ولئن كانت هذه المهمة منوطة بالفريق على العموم، فإن المسؤولية الكبرى في ذلك تقع على عاتق قائد الفريق باعتباره المعني أولاً برسم الملامح الدقيقة ووضع الخطط الفعالة للتعامل مع الأزمة، ولهذا التوصيف حضور واضح في السنة المطهرة، كما في حديث ابن عمر - رضي الله عنهما - فهذا الحديث يدل على حرص النبي ﷺ على إتمام الأمر بذكر مآل هؤلاء القوم - باعتبار ذلك الأمر واحدًا من الآثار والتداعيات - وأنهم يعذبون حيث إنه لما ثبت من سماع أهل القلب وتوبيخه لهم دل إدراكهم الكلام بحاسة السمع على جواز إدراكهم ألم العذاب ببقية الخواص<sup>(١)</sup>، ومما لا شك فيه أن العلم بذلك يزيد في إيمان الصحابة ويقوي ثباتهم على ما هم فيه، كما أن السكوت عنه يحرم النفس المؤمنة من الفرح بما هي عليه من إيمان ويقين، فالحاصل أن النبي ﷺ لم

---

= الإمام يقيم عند الظهور على العدو بعرضتهم، ٣/ ٦٣ ح ٢٦٩٥ قال أبو داود: «كان يحيى بن سعيد يطعن في هذا الحديث لأنه ليس من قديم حديث سعيد لأنه تغير سنة خمس وأربعين، ولم يخرج هذا الحديث إلا بأخرة» قال أبو داود: «يقال إن وكيعًا حمل عنه في تغيره».

(١) فتح الباري (٣/ ٢٣٥).

يكتف في إنهائه موقعة بدر بمجرد أن وضعت الحرب أوزارها ونادى في الناس بالرحيل، بل مكث في مكانه وقتاً للتعامل مع ما يمكن أن يظهر من تداعيات قطعاً لدابرها، وقد دلت بعض الأحاديث على أن هذا التصرف وهو تدبر الأزمة وإفساح وقت كافٍ بعد انتهائها لتتبع تداعياتها كان سنة ماضية في تعامل رسول الله ﷺ مع ما كان على هذه الشاكلة من الأزمات، كما يجليه لنا حديث أبي طلحة ؓ وقد نقل عن شرح الحديث غير قول في بيان سبب مكثه ﷺ ثلاث ليال في المكان الذي تغلب فيه على على العدو، قال الحافظ: قال المهلب: حكمة الإقامة لإراحة الظهر والأنفس. وقال بن الجوزي: إنما كان يقيم ليظهر تأثير الغلبة وتنفيذ الأحكام وقلة الاحتفال، فكأنه يقول من كانت فيه قوة منكم فليرجع إلينا. وقال ابن المنير: يحتمل أن يكون المراد أن تقع ضيافة الأرض التي وقعت فيها المعاصي بإيقاع الطاعة فيها بذكر الله وإظهار شعار المسلمين<sup>(٢١٣)</sup>. وقد دلت هذه الأقوال على ما سبق وقررناه من ضرورة ملاحقة تداعيات الأزمة حتى لا يكون هناك مجال لأن تعود ثانية.

\* \* \*

### المطلب الرابع

تفويض السلطة وحديث «لأعطين الراية رجلاً يفتح الله على يديه»

ح ٥٠ - عن سهل بن سعد<sup>(٢)</sup> ؓ أنه سمع النبي ﷺ يقول: يوم خير: «لأعطين الراية رجلاً يفتح الله على يديه»، فقاموا يرجون لذلك أيهم يعطى، فغدوا وكلهم يرجو

(١) فتح الباري (٦ / ١٨١).

(٢) هو سهل بن سعد بن مالك بن خالد الأنصاري الخزرجي الساعدي، أبو العباس. قال الحافظ: له ولأبيه صحبة. مشهور. مات سنة ثمان وثمانين وقيل بعدها وقد جاز المائة ع. تقريب التهذيب (١ / ٢٥٧ ت: ٢٦٥٨).



أن يعطى، فقال: «أين علي؟»، فقليل: يشتكي عينيه، فأمر، فدعي له، فبصق في عينيه، فبرأ مكانه حتى كأنه لم يكن به شيء، فقال: نقاتلهم حتى يكونوا مثلنا؟ فقال: «على رسلك، حتى تنزل بساحتهم، ثم ادعهم إلى الإسلام، وأخبرهم بما يجب عليهم، فوالله لأن يهدي بك رجل واحد خير لك من حُمْر النعم»<sup>(١)(٢)</sup>.

إن الاستخدام الأمثل للوقت يقتضي تفويض بعض المهام للموثوق بهم من أفراد الدائرة الضيقة المحيطة بقائد الفريق والذي لا تنقطع علاقته بالمفوض إليهم بل تستمر هذه العلاقة ولكن في صور مختلفة «كالنصح والمتابعة والمراقبة والتدخل إذا لزم الأمر»<sup>(٣)</sup>، ولئن كان تفويض بعض السلطات أمر مهم بالنسبة لكل قائد، فإن الأهمية تزداد إذا كان هذا القائد هو قائد لفريق أسند إليه إدارة أزمة ما؛ نظرًا لحقيقة الأزمة وجوهرها الذي يتطلب جهودًا غاية في الدقة والتركيز من قبل قائد الفريق كي يتمكن من التعامل مع الأزمة على نحو نرى فيه حلولًا ناجعة وسريعة في آن واحد، وبالطبع فإن مثل هذا النوع من الحلول لا يناسبه ولا يلائمه إلا بيئة صافية من المشتتات، خالية من الانشغال بالفروع والجزئيات، وهذا لا يكون ولا يتم إلا بتفويض ما كان من هذا

---

(١) غريب الحديث: قوله: على رسلك: أي اتئد. الصحاح تاج العربية (٤/ ١٧٠٨ في رس ل) وقوله: حمر النعم: قال أبو بكر الأنباري: النعم: الأبل، وحرها: كرامها وأعلاها منزلة. الزاهر في معاني كلمات الناس (٢/ ٢٨٠).

(٢) حديث صحيح: أخرجه البخاري (ك: الجهاد والسير، ب: دعاء النبي ﷺ الناس، ٤٧/ ٤/ ح ٢٩٤٢، وباب فضل من أسلم على يديه رجل، ٤/ ٦٠/ ح ٣٠٠٩، ك: المناقب، ب: مناقب علي بن أبي طالب القرشي الهاشمي، ٥/ ١٨/ ح ٣٧٠١). وأخرجه مسلم (من حديث سلمة ك: الجهاد والسير، باب غزوة ذي قرد وغيرها، ٣/ ١٤٣٣/ ح ١٨٠٧، ك: فضائل الصحابة، رضي الله تعالى عنهم، باب من فضائل علي بن أبي طالب ﷺ ٤/ ١٨٧٢/ ح ٢٤٠٧، ومن حديث سعد بن أبي وقاص ك: باب من فضائل علي بن أبي طالب ﷺ ٤/ ١٨٧١/ ح ٢٤٠٤).

(٣) فن إدارة الوقت (١١٧) د. حسين صبري، الضياء للنشر والتوزيع، ١٤٣٠هـ - ٢٠٠٩م.

القبيل من الأعمال لأناس يفترض أنهم جديرون بتولي ذلك والنهوض به، وساعتئذ يتمكن القائد من التركيز في المهمة الكبرى وهي التعامل الأمثل مع الأزمة ومن ثم يصدر من القرارات ما هو جدير وحقيق بها.

إننا ونحن بصدد رصد أهمية التفويض في النواحي الإدارية بصفة عامة وفي إدارة الأزمات على وجه الخصوص نستطيع القول وبلا أدنى مبالغة أو تجاوز: إننا أمام حتمية من الحتميات التي لا يسع القائد أن يتجاوزها وذلك للأمر التالية:

أولاً: توفر جهد قائد الفريق على المهمات؛ إعمالاً لقاعدة الأولويات.

ثانياً: تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات.

ثالثاً: تحفيز الفريق بإشعاره بأنه جزء مهم صالح لأن تناط به مهام ومسؤوليات، وهذا من شأنه أن يعظم من أمر الولاء في نفس ذلك الشخص المفوض للمنظمة التي ينتمي إليها على اختلاف المسميات، ولا يخفى أن الولاء من المطالب الهامة والضرورية لتحقيق ما يعرف في علم الإدارة بالرضا الوظيفي.

رابعاً: ضمان نتائج مرضية ومتميزة في الأداء بصفة عامة<sup>(١)</sup>.

وفي السنة المطهرة نماذج عديدة نلحظ فيها عناية الرسول ﷺ بمسألة تفويض السلطات، ومن ذلك حديث سهل بن سعد رضي الله عنه، فهذا الحديث يظهر لنا جانباً من اهتمام النبي ﷺ بقضية التفويض في الأوقات الصعبة لأناس يجدهم أهلاً لتحمل المسؤولية وحسن النهوض بها، ومما يستوقفنا في هذا النص بدايته «لأعطين الراية غداً» وهذا أمر يشي بأن التفويض في هذا الجانب كان سنة ماضية أقرها النبي ﷺ ورسخ أمرها في

---

(١) ينظر كتاب «إدارة الوقت للمشغولين» لـ Roberta Roesch ترجمة: باسل حسونة، بيت الأفكار الدولية، ص (١٢٨، ١٢٩) وكتاب «فن إدارة الوقت» (١١٧) د. حسين صبري، الضياء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠٩م - ١٤٣٠هـ.

نفوس الصحابة رضوان الله عليهم، وقد أشار الحافظ في الفتح إلى هذا الأمر اللافت فقال: «قوله لأعطين الراية غداً رجلاً يحبه الله ورسوله فإنه مشعر بأن الراية لم تكن خاصة بشخص معين بل كان يعطيها في كل غزوة لمن يريد»<sup>(١)</sup>. بل يمكن القول أن هذا مشعر بأن هذه الغزوة في حد ذاتها كان قد تناوب على رايتها غير واحد من الصحابة إلى أن وصلت إلى علي رضي الله عنه، فقد روى ابن إسحاق عن عمرو بن الأكوع، قال: بعث النبي ﷺ أبا بكر، رضي الله تعالى عنه، إلى بعض حصون خيبر فقاتل ثم رجع ولم يكن فتح وقد جهدهم، ثم بعث الغد عمر، رضي الله تعالى عنه، فقاتل عمر ثم رجع ولم يكن فتح، فقال رسول الله ﷺ: «لأعطين الراية غداً... الحديث»<sup>(٢)</sup>. ففي هذا الأثر دلالة واضحة على أن النبي ﷺ كان معنياً بتفويض مثل هذه الأمور الهامة إلى المقربين الأكفاء من صحابته الكرام، وهذه المهارة في إدارة الناس وتوجيههم وحثهم واستقطابهم للقيام بالأعمال المنوطة بهم هو عمل كبير لا يتقنه إلا القادة البارعون»<sup>(٣)</sup>، ورسول الله ﷺ وإن كان مؤيداً بالمعجزات التي تؤهله للقيام منفرداً بكافة المهام إلا أنه بمثل هذه التفويضات يريد أن يبلغ القادة من بعده رسالة هامة فحواها «أن القائد لا يستطيع أن يقوم بمهامه بمعزل عن الناس إنما يحقق أهدافه وأهداف مؤسسته من خلال استقطاب أكبر عدد من الناس لتنفيذ هذه الأعمال، وكلما ازدادت قدراته على ذلك ازدادت إمكانية الفعل لديه وإمكانية التأثير»<sup>(٤)</sup>. ويطيب لي أن أختتم هذا

(١) فتح الباري (٦/ ١٢٧).

(٢) عمدة القاري شرح صحيح البخاري (١٤/ ٢١٣) لأبي محمد محمد بن أحمد بن موسى بن أحمد ابن حسين الغيتابي الحنفى بدر الدين العيني (المتوفى: ٨٥٥هـ) دار إحياء التراث العربى - بيروت.

(٣) من الصحوة إلى اليقظة استراتيجية الإدراك للحراك (٣٦) د. جاسم سلطان، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، الطبعة الرابعة ١٤٣١ - ٢٠١٠.

(٤) المرجع السابق.

المطلب بإثبات ملاحظة عنت لي من خلال تتبعي للحالات التي فوّض فيها النبي ﷺ لبعض الصحابة، وهي أن ذلك التفويض كان من النوع الذي يسميه البعض بالتفويض المتحرر<sup>(١)</sup> «وهو الذي يركز على النتائج بدلاً من الوسائل، وهو يعطي الناس (المفوضين) حرية اختيار الوسيلة ويجعلهم مسؤولين عن النتائج»<sup>(٢)</sup>. وهذا واضح في الحديث الذي مر معنا حيث إن رسول الله ﷺ ركز في تفويضه على النتائج وترك الوسائل والتفاصيل لعلي - رضي الله عنه - يأخذ منها ما يراه مناسباً ومجدياً ومعاوناً له في بلوغ مأربه، ومما لا شك فيه أن هذا النوع من التفويض يفرض مساحة كبيرة من حرية الحركة لدى المفوض تسمح له بإخراج ما لديه من ابتكارات للوسائل التي يؤمل أن توصل إلى نتائج مرضية، على العكس من التفويض التسلطي<sup>(٣)</sup> أو المعروف مجازياً بالتفويض السنجابي، والذي يجعل المفوض يتدخل بشكل كبير في الجزئيات والوسائل، وهو - بلا شك - فوق كونه مجهداً لكلا الطرفين المفوض والمفوض، فإنه - أيضاً - يسهم في ضياع المسؤولية بين الطرفين، وإن كان لا بد من استخدامه فلا مانع ولكن على سبيل التمرين والتدريب.

\* \* \*

## المطلب الخامس

### القدرة على اتخاذ القرارات العادلة والحاسمة

ح ٥١ - عن ابن عباس - رضي الله عنهما - «أن رسول الله ﷺ لما جاءه المشركون

(١) Stewardship delegation.

(٢) العادات السبع للقادة الإداريين (١٧٣) ستيفن كوفي، ترجمة: هشام عبد الله، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، الطبعة الأولى ١٩٩٥ م.

(٣) Goferdelegation.

يوم أحد كان رأي رسول الله ﷺ أن يقيم بالمدينة يقاتلهم فيها فقال له ناس: لم يكونوا شهدوا بدرًا أخرج بنا يا رسول الله ﷺ إليهم نقاتلهم بأحد، ورجوا أن يصيبوا من الفضيلة ما أصاب أهل بدر، فما زالوا برسول الله ﷺ حتى لبس أداته، فندموا، وقالوا: يا رسول الله، أقم فالرأي رأيك. فقال رسول الله ﷺ: «ما ينبغي لنبي أن يضع أداته بعد أن لبسها، حتى يحكم الله بينه وبين عدوه»<sup>(١)</sup>.

ح ٥٢ - عن أبي هريرة، وزيد بن خالد الجهني<sup>(٢)</sup> رضي الله عنهما، قالا: جاء أعرابي، فقال: يا رسول الله، اقض بيننا بكتاب الله، فقام خصمه فقال: صدق، اقض بيننا بكتاب الله، فقال الأعرابي: إن ابني كان عسيقًا على هذا، فزني بامرأته، فقالوا لي: على ابنك الرجم، ففديت ابني منه بمائة من الغنم ووليدة، ثم سألت أهل العلم، فقالوا: إنما على ابنك جلد مائة، وتغريب عام، فقال النبي ﷺ: «لأقضين بينكما بكتاب الله، أما الوليدة والغنم فرد عليك، وعلى ابنك جلد مائة، وتغريب عام، وأما أنت يا أنيس لرجل فاغد على امرأة هذا، فارجمها»، فغدا عليها أنيس فرجمها<sup>(٣)</sup>.

(١) حديث إسناده حسن ورجاله ثقات عدا عبد الرحمن بن أبي الزناد، فهو كما قال الحافظ: صدوق تغير حفظه لما قدم بغداد، وكان فقيها (تقريب التهذيب: ت ٣٨٦١) وقد أخرجه الحاكم في المستدرك (ك: قسم الفئ، باب والأصل من كتاب الله، ٢ / ١٤١ / ح ٢٥٨٨) وقال هذا حديث صحيح الإسناد ولم يخرجاه، ووافقه الذهبي، وأخرجه بنفس إسناد الحاكم البيهقي في السنن (ك: النكاح، باب لم يكن له إذا لبس لأتمه أن ينزعها حتى يحكم الله، ٧ / ٦٥ / ح ١٣٢٨٢).

(٢) هو الصحابي الجليل زيد بن خالد الجهني المدني، مات بالمدينة سنة ثمان وستين أو سبعين وله خمس وثلاثون سنة بالكوفة ع. تقريب التهذيب (١ / ٢٢٣ ت: ٢١٣٣).

(٣) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الصلح، باب إذا اصطلحوا على صلح جور فالصلح مردود، ٣ / ١٨٤ / ٢٦٩٥، ك: الشروط، باب الشروط لا تحل في الحدود، ٣ / ١٩١ / ح ٢٧٢٤، ك: الأيمان والنذور، باب كيف كانت يمين النبي ﷺ، ٨ / ١٢٩ / ح ٦٦٣٣، ك: الحدود، باب الاعتراف بالزنا، ٨ / ١٦٧ / ح ٦٨٢٧، وباب من أمر غير الإمام بإقامة الحد غائبًا، ٨ / ١٧١ / ح ٦٨٣٥ =

ح ٥٣ - عن عروة<sup>(١)</sup>، عن عبد الله بن الزبير<sup>(٢)</sup> - رضي الله عنهما - أنه حدثه: أن رجلاً من الأنصار خاصم الزبير عند النبي ﷺ في شراح الحرة، التي يسقون بها النخل، فقال الأنصاري: سرح الماء يمر، فأبى عليه؟ فاختصما عند النبي ﷺ، فقال رسول الله ﷺ للزبير: «اسق يا زبير، ثم أرسل الماء إلى جارك»، فغضب الأنصاري، فقال: أن كان ابن عمتك؟ فتلون وجه رسول الله ﷺ، ثم قال: «اسق يا زبير، ثم احبس الماء حتى يرجع إلى الجدر»، فقال الزبير: «والله إني لأحسب هذه الآية نزلت في ذلك: ﴿فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ﴾» [النساء: ٦٥] (٣) (١).

= وباب إذا رمى امرأته وامرأة غيره بالزنا، ٨ / ١٧٢ / ح ٦٨٤٢، وباب هل يأمر الإمام رجلاً فيضرب الحد غائباً؟ ٨ / ١٧٦ / ح ٦٨٥٩، ك: الأحكام، باب هل يجوز للحاكم أن يبعث رجلاً = وحده؟ ٩ / ٧٥ / ٧١٩٣، ك: أخبار الأحاد، باب ما جاء في إجازة خبر الواحد الصدوق في الأذان والصلاة والصوم والفرائض والأحكام، ٩ / ٨٨ / ٧٢٦٠، ك: الاعتصام بالكتاب والسنة، باب الاقتداء بسنن رسول الله ﷺ ٩ / ٩٢ ح ٧٢٧٨ وأخرجه مسلم من حديثهما كذلك (ك: الحدود، باب من اعترف على نفسه بالزنا، ٣ / ١٣٢٤ ح ١٦٧٩) أبو داود (ك: الحدود، ب: المرأة التي أمر النبي ﷺ برجمها من جهينة، ٤ / ١٥٣ ح ٤٤٤٥) والترمذي (أبواب الحدود، ب: ما جاء في الرجم على الثيب، ٤ / ٣٩ ح ١٤٣٣) والنسائي (ك: آداب القضاة، ب: صون النساء عن مجلس الحكم، ٨ / ٢٤٠، ٢٤١ ح ٥٤١٠، ٥٤١١) وابن ماجه (ك: الحدود، ب: حد الزنا، ٢ / ٨٥٢ ح ٢٥٤٩).

(١) عروة بن الزبير بن العوام بن خويلد الأسدي، أبو عبد الله المدني. ثقة فقيه مشهور من الثالثة. مات [قبل المائة] سنة أربع وتسعين على الصحيح ومولده في أوائل خلافة عثمان ع. تقريب التهذيب (١ / ٣٨٩ ت: ٤٥٦١).

(٢) عبد الله بن الزبير بن العوام القرشي الأسدي، أبو بكر وأبو خبيب - بالمعجمة مصغراً - كان أول مولود في الإسلام بالمدينة من المهاجرين وولي الخلافة تسع سنين إلى أن قتل في ذي الحجة سنة ثلاث وسبعين ع. تقريب التهذيب (١ / ٣٠٣ ت: ٣٣١٩).

(٣) غريب الحديث: (شراح الحرة) قَالَ الْأَصْمَعِيُّ: الشَّرَاحُ مجاري الماء من الحَرَارِ إِلَى السَّهْلِ وَاحِدُهَا شَرْجٌ، (الجدر) مصدر جذرت الجِدَارُ جَدْرًا إِذَا حَوِطَتْهُ، وَحَتَّى يَبْلُغَ الْمَاءُ الْجَدْرَ أَي أَصْل =

ح ٥٤ - حديث ابن عباس - رضي الله عنهما - قال: قدم مسيلمة الكذاب على عهد رسول الله ﷺ، فجعل يقول: إن جعل لي محمد الأمر من بعده تبعته، وقدمها في

= الجَدَار. وينظر: غريب الحديث (٤ / ٣) لأبي عُبَيْد القاسم بن سلام بن عبد الله الهروي البغدادي (المتوفى: ٢٢٤هـ) تحقيق: د. محمد عبد المعيد خان، مطبعة دائرة المعارف العثمانية، حيدر آباد - الدكن، الطبعة: الأولى، ١٣٨٤هـ - ١٩٦٤ م، عدد الأجزاء: ٤، وجمهرة اللغة (١ / ٤٤٥).

(١) متفق عليه: أخرجه البخاري (ك: المساقاة، باب سكر الأنهار، ٣ / ١١١) ح ٢٣٥٩ من مسند عبد الله بن الزبير، وباب شرب الأعلى قبل الأسفل، ٣ / ١١١) ح ٢٣٦١ عن عروة قال: خاصم الزبير رجل...، وباب شرب الأعلى إلى الكعبيين، ٣ / ١١١) ح ٢٣٦٢ عن عروة: أن رجلا من الأنصار خاصم الزبير، ك: الصلح، باب إذا أشار الإمام بالصلح فأبى، حكم عليه، ٣ / ١٨٧) ح ٢٧٠٨ من مسند الزبير، ك: تفسير القرآن، باب فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم، ٦ / ٤٦) ح ٤٥٨٥ عن عروة قال: خاصم الزبير رجلا... وأخرجه مسلم (ك: الفضائل، باب وجوب اتباعه ﷺ، ٤ / ١٨٢٩) ح ٢٣٥٧ من مسند عبد الله بن الزبير) قال الدارقطني: هو حديث يرويه الزهري واختلف عنه؛ فرواه ابن أخي الزهري، عن الزهري عن عروة عن عبد الله بن الزبير. قال ذلك ضرار بن صرد عن الدراوردي، عن ابن أخي الزهري. وكذلك قال ابن وهب عن يونس بن يزيد، والليث بن سعد، عن الزهري، عن عروة، عن ابن الزبير عن الزبير، وقال غيره عن الليث بن سعد، عن الزهري، عن عروة، عن ابن الزبير أن رجلا خاصم الزبير عند النبي ﷺ. جعلوه من مسند عبد الله بن الزبير عن النبي ﷺ. ورواه شعيب بن أبي حمزة، ومحمد بن أبي عتيق، وابن جريج، ومعمرو وعمرو بن سعيد عن الزهري، عن عروة، عن الزبير. ولم يذكروا فيه عبد الله بن الزبير. وكذلك قال شعيب بن سعيد عن يونس وتابعه أحمد بن صالح وحرملة، عن ابن وهب عن يونس. وهو المحفوظ عن الزهري والله أعلم. العلل الواردة في الأحاديث النبوية (٤ / ٢٢٧، ٢٢٨) لأبي الحسن علي بن عمر بن أحمد بن مهدي بن مسعود بن النعمان بن دينار البغدادي الدارقطني، ت: ٣٨٥هـ، تحقيق: محفوظ الله زين السلفي، دار طبية الرياض، الطبعة الأولى ١٤٠٥هـ - ١٩٨٥ م. قال الحافظ ابن حجر في «الفتح» (٥ / ٣٥): «وإنما صحَّحه البخاري مع هذا الاختلاف اعتمادًا على صحة سماع عروة من أبيه، وعلى صحة سماع عبد الله بن الزبير من النبي ﷺ، فكيفما دار فهو على ثقة، ثم الحديث ورد في شيء يتعلق بالزبير، فداعية ولده متوفرة على ضبطه».

بشر كثير من قومه، فأقبل إليه رسول الله ﷺ ومعه ثابت بن قيس بن شماس وفي يد رسول الله ﷺ قطعة جريد، حتى وقف على مسيلمة في أصحابه، فقال: «لو سألتني هذه القطعة ما أعطيتها، ولن تعدو أمر الله فيك، ولئن أدبرت ليعقرنك الله<sup>(١)</sup>، وإنني لأراك الذي أريت فيك ما رأيت» قال ابن عباس فأخبرني أبو هريرة: أن رسول الله ﷺ قال: «بينما أنا نائم، رأيت في يدي سوارين من ذهب، فأهمني شأنهما، فأوحى إلي في المنام: أن انفخهما، فنفختهما فطارا، فأولتهما كذابين، يخرجان بعدي» فكان أحدهما العنسي، والآخر مسيلمة الكذاب، صاحب اليمامة<sup>(٢)</sup>.

من أهم سمات القيادة القدرة على اتخاذ القرارات، وهذه القرارات بالطبع لا تأخذ شكلاً واحداً، بل تختلف وتتباين بحسب المواقف التي يراد اتخاذ القرارات لأجلها، وتنص النظرية المسماة بالنظرية الشرطية CONTINGENCY THEORY أو نظرية المواقف على «أن لكل حدث ممارسة إدارية معينة، فهي تقرر أن يتم صنع القرار وطريقة إجراءاته حسب ما يقتضيه الأمر من تدبير، كما يعتمد - أيضاً - على مستوى التدبير الإداري الذي يتوجب أن تتم الممارسة الإدارية في محيطه»<sup>(٣)</sup>. ولئن كان القرار يخضع للمواقف فيأتي ملبياً لها إلا أن ثمة صفات في القرار يجب أن تكون ملازمة له

---

(١) قوله: (ولئن أدبرت) أي: عن طاعتي (ليعقرنك الله) أي: ليقتلنك ويهلكك، وأصله من عقر الإبل ضرب قوائمها بالسيف وجرحها، وكان كذلك قتله الله عز وجل يوم اليمامة. عمدة القاري شرح صحيح البخاري (١٦ / ١٥٢).

(٢) متفق عليه: أخرجه البخاري (ك: باب علامات النبوة في الإسلام، ٤ / ٢٠٣ / ح ٣٦٢٠، ك: باب وفد بني حنيفة، وحديث ثمامة بن أثال، ٥ / ١٧٠ / ح ٤٣٧٣، ك: باب قول الله تعالى: ﴿إِنَّمَا قَوْلُنَا لِشَيْءٍ إِذَا أَرَدْنَاهُ أَنْ نَقُولَ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ [النحل: ٤٠] ٩ / ١٣٦ / ح ٧٤٦١) وأخرجه مسلم (ك: باب رؤيا النبي ﷺ، ٤ / ١٧٨٠ / ح ٢٢٧٣).

(٣) الأسلوب القويم في صنع القرار السليم (١١٥) د. محمد بن إبراهيم التويجري، د. محمد بن عبد الله البرعي، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى ١٤١٧ هـ - ١٩٩٧.



دومًا مهما تغيرت المواقف وتبدلت وفي مقدمة هذه الصفات كون القرار عادلاً وحاسماً؛ لأن القرار بدون هاتين الصفتين يكون قاصراً عاجزاً وإن بدا للوهلة الأولى ملبياً للحاجة الآنية التي يتطلبها موقف ما، والناظر في الأحاديث الشريفة التي عاجلت مواقف متأزمة يجد أن هذه القرارات رغم مرونتها مع تلك المواقف إلا أنها أبقت على هاتين الصفتين على سبيل الدوام وهما العدل والحسم، ومن ذلك على سبيل المثال: حديث ابن عباس - رضي الله عنهما - فقرار رسول الله ﷺ بالتزام الخروج لملاقاة العدو جاء حاسماً قاطعاً لمادة التردد والتراجع؛ وذلك لأن هذا الأمر وقع بعد المشورة التي ليس بعدها إلا العزم، قال تعالى: ﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَهِمْ وَلَوْ كُنْتَ فَطًا غَلِظَ الْقَلْبُ لَا نَفْضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩]. قال البخاري - رحمه الله -: «فإذا عزم الرسول ﷺ لم يكن لبشر التقدم على الله ورسوله»<sup>(١)</sup> وبذا جاء القرار حاسماً من هذه الجهة، وعادلاً من جهة أنه قدم رأي الجماعة ورغبتهم.

ومن ذلك - أيضاً - حديث أبي هريرة، وزيد بن خالد الجهني - رضي الله عنهما - ففي هذا الحديث تتبدى صفتا العدل والحسم أيما تبدٍ، فالحسم في إمضاء حكم الله دون نظر ولا اعتداد بأي قول آخر، والعدل في أمره أنيساً أن يذهب إلى المرأة فإن هي اعترفت أقام عليها الحد، وبمفهوم المخالفة لا يقيم عليها الحد إن لم تعترف وتقر.

ومن ذلك - كذلك - حديث عبد الله بن الزبير - رضي الله عنهما - في قضاء النبي بين أبيه الزبير ورجل في السقيا، فهذا الحديث يضعنا أمام موقف يحتاج إلى حسم وعدل وإلا فلا مانع أن تطور الأحداث فيه على نحو معين ليجد القوم أنفسهم أمام أزمة حقيقية متكاملة الأركان، إنه نزاع على السقيا بين اثنين من الصحابة، أحدهما -

(١) صحيح البخاري (٩/ ١١٢).

وهو الزبير - تقع أرضه في مكان مرتفع من الأرض، والآخر أسفل منه، وأرض الزبير إلى الماء أقرب وهو يمر بها قبل أرض الآخر، وذلك الآخر يريد أن يجري إليه الماء أولاً، فيتحاكمان إلى رسول الله ﷺ فيُمضي الرسول ﷺ الأمر صلحاً بينهما، بأن يسقي الزبير بدون استقصاء حقه في السقيا، ثم يرسل الماء إلى صاحبه، بيد أن هذا لم يرض الآخر، وقال ما قال، عندئذ حسم رسول الله ﷺ المسألة بردها إلى أصلها والذي يقضي بأن يسقي الزبير سقيا تامة - كما هو متعارف عليه بين أهل الزرع - فإذا ما بلغ ذلك الحد ترك ما تبقى يمر إلى المكان الأسفل، فجمع رسول الله ﷺ في حكمه وقضائه وقراره بين الحسم الذي لم يؤثر فيه قول الرجل: «أن كان ابن عمتك» والعدل الذي يجعل القريب من الماء وصاحب المكان الأعلى يأخذ حقه أولاً ثم يمرر الماء بعد ذلك، إذ لا يكون من العدل ولا الحكمة أن يصيب صاحب الأرض البعيدة المنخفضة من الماء أولاً؛ لأنه يكون بذلك مخالفاً في أمرين: الأول بعده، والثاني انخفاضه الذي لا يُمْكِنُهُ من رد ما تبقى إن هو رام ذلك إلا بشق النفس، كما لا يخفى. قال الحافظ: «وفي هذا الحديث غير ما تقدم أن من سبق إلى شيء من مياه الأودية والسيول التي لا تملك فهو أحق به، لكن ليس له إذا استغنى أن يجبس الماء عن الذي يليه، وفيه أن للحاكم أن يشير بالصلح بين الخصمين ويأمر به ويرشد إليه ولا يلزمه به إلا إذا رضي، وأن الحاكم يستوفي لصاحب الحق حقه إذا لم يتراضيا، وأن يحكم بالحق لمن توجه له ولو لم يسأله صاحب الحق، وفيه الاكتفاء من المخاصم بما يفهم عنه مقصوده من غير مبالغة في التنصيص على الدعوى ولا تحديد المدعي ولا حصره بجميع صفاته<sup>(١)</sup>.

ومما يستدل به على ذلك - أيضاً - حديث ابن عباس - رضي الله عنهما - في شأن

(١) فتح الباري (٥ / ٤٠).

مسيلمة الكذاب، فها هو مسيلمة يأتي في قومه وهو طامع، فتكسر أطماعه وتبتدد أمام ذلك القرار الحاسم الذي واجهه به رسول الله ﷺ بأنه لن يحصل أدنى مطمع من وراء إسلامه - لو أسلم - ولو كان عودًا من جريد لا قيمة له، هذا عن الصفة الأولى التي اتصف بها هذا القرار النبوي الشريف، وأما الصفة الثانية فهي المتمثلة في العدل التام حيث بين رسول الله ﷺ ضمنا أن الناس سواسية بإسلامهم، لا فضل لأحد على أحد، وليس معنى أن الرجل سيد في قومه يعطى ويجازى بفضل عن غيره، وعندما يستشعر الأتباع هذه العدالة ويتفيؤون ظلها فإنهم تتكون لديهم ثقة عظيمة في القيادة تدفعهم إلى مزيد بذل وعطاء للجماعة التي ينتمون إليها.

\* \* \*

### المطلب السادس

التأكيد على تقوية روح الولاء والانتماء في نفوس الفريق

ح ٥٥ - عن ابن عمر - رضي الله عنهما - مرفوعا: «كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته، الإمام راع ومسئول عن رعيته، والرجل راع في أهله وهو مسئول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيته، والخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته» قال: - وحسبت أن قد قال - «والرجل راع في مال أبيه ومسئول عن رعيته، وكلكم راع ومسئول عن رعيته»<sup>(١)</sup>.

---

(١) متفق عليه من حديث ابن عمر، رضي الله عنهما، فقد أخرجه البخاري (ك: الجمعة، باب الجمعة في القرى والمدن، ٢ / ٥ / ح ٨٩٣، ك: في الاستقراض وأداء الديون والحجر والتفليس، باب العبد راع في مال سيده، ولا يعمل إلا بإذنه، ٣ / ١٢٠ / ح ٢٤٠٩، ك: العتق، باب كراهية التناول على الرقيق، وقوله: عبدي أو أمتي، ٣ / ١٥٠ / ح ٢٥٥٤، ك: العتق، باب العبد راع في مال =

من المهام الجسيمة التي تناط بالقادة بصفة عامة أن يثبوا روح الولاء والانتفاء في نفوس أتباعهم حتى يكفوا أنفسهم جانباً لا يقدرّون هم عليه مهما أوتوا من إمكانيات ألا وهو الحركة الذاتية التي تجعل الفرد يتفاني في خدمة الجماعة والمنظمة التي ينتمي إليها، ويتفنن في ابتكار أساليب وطرق لتحقيق أهداف تلك المنظمة أو الجماعة دون حاجة إلى رقابة خارجية من أحد، وعليه فإن نجاح القائد - إلى حد بعيد - مرتهن بقدرته على إشعار أفراد الفريق بأنهم جزء لا يتجزأ من الجهة التي يعملون لحسابها، وأن أعمالهم محل تقدير وإعجاب، وأن نجاح المهام التي تناط بهم أو فشلها هي أمور تتصل بسبب قوي بهم، هذا الفكر عندما يستقر في النفوس يخلف وراءه آثاراً إيجابية يجسدها تلاحم فريد بين الأفراد والجماعة لا تخطؤه عين، كما أنه يحقق مكسباً عظيماً تسعى إلى تحصيله كافة الجهات المعنية بالشؤون المجتمعية ألا وهو الثقة المتبادلة بين العضو والجماعة أو الفريق الذي ينتمي إليه، هذه الثقة المتبادلة هي واحدة من أقوى ركائز الولاء والانتفاء المرجو توفرهما في أعضاء الفريق، «وعدم الوصول إلى النجاح في تحقيق الثقة المتبادلة يؤدي إلى حركة في الاتجاه المضاد وهو عدم الثقة المفضي إلى جمود العلاقة بين العضو والفريق»<sup>(١)</sup>، ولأجل ذلك كان رسول الله ﷺ حريصاً على تقوية

= سيده، ٣ / ١٥٠ / ح ٢٥٥٨، ك: الوصايا، باب تأويل قول الله تعالى: ﴿مَنْ بَعْدَ وَصِيَّهِ يُوْصِيهِ﴾  
بِهَآؤُ دَيْنٍ [النساء: ١٢]، ٤ / ٥ / ح ٢٧٥١، ك: النكاح، باب قوله تعالى: ﴿قُواْ أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ﴾ [التحريم: ٦]، ٧ / ٢٦ / ح ٥١٨٨، ك: وباب المرأة راعية في بيت زوجها،  
٧ / ٣١ / ح ٥٢٠٠، ك: الأحكام باب قول الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ﴾ [النساء: ٥٩]، ٩ / ٦٢ / ح ٧١٣٨، وأخرجه مسلم (ك: الإمارة، باب فضيلة الإمام العادل،  
وعقوبة الجائر، والحث على الرفق بالرعية، والنهي عن إدخال المشقة عليهم، ٣ / ١٤٥٩ / ح ١٨٢٩)  
وأبو داود (ك: الخراج والإمارة والفيء، باب: ما يلزم الإمام من حق الرعية، ٣ / ١٣٠ / ح ٢٩٢٨)  
والترمذي (أبواب الجهاد، ب: ما جاء في الإمام، ٤ / ٢٠٨ / ح ١٧٠٥).

(١) مهارات بناء الفريق (٧٣).

روح الولاء والانتفاء، والتأكيد على التأسيس لثقة متبادلة تتميز بها العلاقة بين كافة الأطراف، وذلك من خلال أحاديثه الداعية إلى إذكاء روح الانتفاء والولاء للجماعة المسلمة وأفرادها من خلال استشعار كل فرد مسؤولياته تجاه إخوانه، ومن ذلك حديث ابن عمر - رضي الله عنهما - المتقدم، فهذا الحديث يؤسس لمرحلة من مراحل النهضة الشاملة التي قوامها باعث داخلي يجعل كل فرد من أفراد المجتمع شريكاً فاعلاً في المسؤوليات كل بحسبه، وهذا التحمل للمسؤوليات من شأنه أن يفرز أفراداً جادين صالحين من ناحية، ومرتبطين أشد الارتباط بجماعاتهم من ناحية أخرى، وهي مطالب لا يخفى عظيم نفعها على أحد، وعلى مستوى إدارة الأزمات نلاحظ مدى الأهمية لحضور هذا العنصر على طاولة إدارة أزمة ما، وهذا ما نراه جلياً من خلال نظرة سريعة نلقيها على بعض الأحاديث النبوية الحاملة للمعاني التي نحن بصدد الحديث عنها، ففي يوم بدر، وعلى وجه الدقة عندما حمى الوطيس وبلغ الجهد من الصحابة مبلغه في هذا اليوم، ناشد النبي ﷺ ربه قائلاً:

ح ٥٦ - «اللهم إن تهلك هذه العصابة من أهل الإسلام لا تعبد في الأرض»<sup>(١)</sup>.

فهذه المناشدة فضلاً عن كونها دعاء وليأذاً بجنان الله في هذا الوقت العصيب، فهي كذلك أحسن ما يكون في تقوية روح الانتفاء والولاء الذين تشتد الحاجة إليهما في هذا الوقت، وذلك أن أي فرد من أفراد الجماعة المؤمنة المحيطة برسول الله ﷺ آنذاك تصل إلى مسامعه هذه المناشدة الخاشعة لا يملك إلا أن يُجِيز كل إمكاناته وقدراته لصالح

(١) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: تفسير القرآن، باب قوله «سيهزم الجمع ويولون الدبر»

٦ / ١٤٣ / ح ٤٨٧٥ من حديث ابن عباس، رضي الله عنهما) وأخرجه مسلم (ك: الجهاد والسير،

باب استحباب الدعاء بالنصر عند لقاء العدو، ٣ / ١٣٦٣ / ح ١٧٤٣ من حديث أنس، رضي الله

عنه، وباب الإمداد بالملائكة في غزوة بدر وإباحة الغنائم، ٣ / ١٣٨٣ / ح ١٧٦٣ من حديث

عمر، رضي الله عنه، باللفظ المذكور).

هذا الكيان الذي شُرّف بتحمل جانب من المسؤولية فيه، وهو بعد سماع تلك الكلمات لا تراه إلا مشتتاً في نصرة دينه الذي هو أحب إليه من كل شيء؛ لأنه يجد نفسه والفئة القليلة من حوله قد رُهن وجود هذا الدين بهم، وأي تحاذل منهم أو تساهل لا بد وأن يُرى أثره عاجلاً غير آجل في هدفهم الأجل «عبادة الله، سبحانه وتعالى».

وفي يوم حنين جاءت الرياح بما لا تشتهي السفن، ولحقت بالمسلمين الهزيمة، وانكشف الناس عن رسول الله ﷺ واشتد طائفة منهم في الفرار من ساحة المعركة وهم لا يلوون على أحد، وعندئذ هتف النبي ﷺ بهم موقظاً بهتافه ذاك روح الولاء والانتماء التي طالما روّى نبتتها الطيبة في نفوسهم قائلاً:

ح ٥٧ - «أي عباس، ناد أصحاب السمرة»، فقال عباس: وكان رجلاً صبيّاً، فقلت بأعلى صوتي: أين أصحاب السمرة؟ قال: فوالله، لكان عطفهم حين سمعوا صوتي عطفة البقر على أولادها<sup>(١)</sup>، فقالوا: يا لبيك، يا لبيك، قال: فاقتلوا والكفار<sup>(٢)</sup>،

فها هو رسول الله ﷺ يلامس بهتافه معلماً من المعالم التي جعلتهم في القلب من هذا الدين انتماً وولاءً، وهو يوم بيعة الرضوان عندما بايع الصحابة رسول الله ﷺ تحت الشجرة (السمرة)، والتي أخبر الله - تعالى - عنها بقوله: ﴿لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ فَعَلِمَ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَنْزَلَ السَّكِينَةَ عَلَيْهِمْ وَأَثَبَهُمْ فَتْحًا قَرِيبًا﴾ [الفتح: ١٨]. فانظر إلى الأثر الذي أحدثته هذه الكلمة في نفوس كانت أبدة شاردة منذ

---

(١) عطف الشيء: أماله، وإليه: مَال، وَعَلَيْهِ: أقبل. إكمال الإعلام بتثليث الكلام (٢/ ٤٣٥) لمحمد بن عبد الله، ابن مالك الطائي الجبائي، أبو عبد الله، جمال الدين (المتوفى: ٦٧٢هـ) تحقيق: سعد بن حمدان الغامدي، جامعة أم القرى - مكة المكرمة - المملكة السعودية، الطبعة: الأولى، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م، عدد الأجزاء: ٢.

(٢) جزء من حديث غزوة حنين وقد أخرجه مسلم (ك: الجهاد والسير، باب في غزوة حنين، ٣/ ١٣٩٨ ح ١٧٧٥) ويأتي (ح ١٦٠) من حديث البراء رضي الله عنه.

لحظات، فإذا هي - وبمجرد أن تناهت إلى مسامعها هذه الكلمة المفعمة بالذكريات الحبيبة إليهم الغالية عليهم - منجذبة إلى رسول الله ﷺ انجذاب أولاد البقر على أمّاتها حين تحنو عليها، ونحن أمام هذا المشهد العجيب الذي يتحول فيه المرء بالكلية من الفعل إلى ضده مع قيام الداعي الذي كان من أجله الفرار في أول الأمر، لا يمكن أن نجد تفسيراً إلا أنه من فرط ولائهم وانتماؤهم لهذا الدين.

\* \* \*

### المطلب السابع

بث الحماسة في نفوس الفريق عن طريق المكافآت المادية والمعنوية

ح ٥٨ - عن أبي قتادة<sup>(١)</sup> - رضي الله عنه - مرفوعاً: «من قتل قتيلاً له عليه بيعة فله سَلْبُهُ»<sup>(٢)</sup>»<sup>(٣)</sup>.

(١) الحارث بن ربعي، أبو قتادة الأنصاري: هو الحارث، ويقال: عمرو، أو النعمان بن ربعي - بكسر الراء وسكون الموحدة بعدها مهملة - ابن بلدمة - بضم الموحدة والمهملة بينهما لام ساكنة - السلمي - بفتحتين - المدني شهد أحداً وما بعدها ولم يصح شهوده بدرًا ومات سنة أربع وخمسين وقيل سنة ثمان وثلاثين والأول أصح وأشهر. ع. تقريب التهذيب (١/ ٦٦٦ ت: ٨٣١١).

(٢) السلب: ما يأخذه أحد القرنين في الحرب من قرنه مما يكون عليه ومعه من سلاح وثياب ودابة وغيرها، وهو فعل بمعنى مفعول: أي مسلوب. النهاية في غريب الحديث والأثر (٢/ ٣٨٧).

(٣) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: فرض الخمس، باب من لم يخمس الأسلاب، ومن قتل قتيلاً فله سلبه من غير أن يخمس، وحكم الإمام فيه، ٤/ ٩١ ح ٣١٤٢، ك: المغازي، باب قول الله تعالى: ﴿وَيَوْمَ حُنَيْنٍ إِذْ أَعْجَبَتْكُمْ كَثْرَتُكُمْ فَلَمْ تُغْنِ عَنْكُمْ شَيْئًا وَصَافَتْ عَلَيْكُمْ الْأَرْضُ بِمَا رَحُبَتْ ثُمَّ وَلَّيْتُم مُّدْبِرِينَ ۝﴾ ثُمَّ أَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ ﴿[التوبة: ٢٥-٢٦] - إلى قوله - ﴿عَفُورٌ رَّحِيمٌ﴾ [البقرة: ١٧٣] ٥/ ١٥٣ ح ٤٣٢١، ٤٣٢٢، ك: الأحكام، باب الشهادة تكون عند الحاكم، في ولايته القضاء أو قبل ذلك، للخصم، ٩/ ٦٩ ح ٧١٧٠) ومسلم (ك: الجهاد =

ح ٥٩ - عن عبد الله بن عمر - رضي الله عنهما - قال: قال رسول الله ﷺ: «نعم الرجل عبد الله، لو كان يصلي من الليل»<sup>(١)</sup>.

يتفاوت القادة في قيادتهم للفريق أو الجماعة فيما بينهم، وهذا التفاوت هو الذي يفرز لنا قادة جيدين وقادة دون ذلك وقادة بين ذلك، ولعل من أهم المفردات التي يتأسس عليها هذا التفاوت مفردة خبرة القائد بنفسيات أفراد الجماعة والفريق، ومسلك التعامل مع كل نفسية على حدة بما فيه نفعها وصلاحتها، وبما يجعلها أكثر حماسة للعمل؛ كي تكون أحسن أداءً وأغزر بذلاً وعطاءً، فالقائد الذي وهبه الله هذه الملكة يكون ناجحاً - بلا شك - في إدارته، والقائد الذي ينظر إلى فريقة باعتبارهم نفسية واحدة، أو حزم من النفسيات، ومن ثم يصوغ معاملاته معهم في صورة قوالب جامدة لا تراعي الفروق الفردية ولا الخصوصيات النفسية - لا شك أنه سيعاني كثيراً في تعامله معهم، وهذه المعاناة - حتماً - ستعكس - سلباً - على الجماعة والمنظمة والفريق بعدم تحقق بعض أو ربما جميع الأهداف المرجوة. وتأسيساً على ما تقدم فإنه «يتعين على القيادة معرفة دوافع أفراد الفريق التابع له وحاجاتهم وقدراتهم - كل على حدة - وكذا الأساليب التي يمكن من خلالها تقديم الحوافز الملائمة لتطوير انتاجيتهم، والتأثير على سلوكهم إيجاباً أو تغييراً»<sup>(٢)</sup>، «وتحقيق التعاون والتنسيق المطلوبين بينهم وبين القيادة وبين الفريق»<sup>(٣)</sup> وحتى نقرب أكثر من القضية نقول: إن النفوس البشرية مجبولة

---

= والسير، باب استحقاق القاتل سلب القتل، ٣/ ١٣٧٠ ح ١٧٥١).

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الجمعة، باب فضل قيام الليل، ٢/ ٤٩ ح ١١٢٢، وباب فضل من تعار من الليل فصلي ٢/ ٥٥ ح ١١٥٦، ك: المناقب، باب مناقب عبد الله بن عمر، رضي الله عنهما، ٥/ ٢٤ ح ٣٧٣٨، ك: التعبير، باب الأمن وذهاب الروح في المنام، ٩/ ٤٠ ح ٧٠٢٨) وأخرجه مسلم (ك: الفضائل، باب من فضائل عبد الله بن عمر، رضي الله عنهما، ٤/ ١٩٢٧ ح ٢٤٧٩).

(٢) إدارة الأفراد (١١٩) رضا عبد الرزاق وهيب، وآخرون، بغداد: هيئة المعاهد الفنية، ١٩٩٢.

(٣) الحوافز (١٣) د. عادل حسن، عمان: منظمة العمل العربية للعلوم الإدارية. (بتصرف).



على حب التحفيز والتشجيع والإثابة، وهذا أمر كامن في كل النفوس لا يختلف فيه أحد عن أحد، وإنما الاختلاف يكون في نوعية هذا التحفيز وتلك الإثابة، فثم من يرضيه التحفيز المعنوي، وثم من يرضيه التحفيز المادي، وثم من يتغازر عطاؤه وبذله إذا جُمع له بين الاثنين جميعاً. ومن يرقب - عن كُتب - الطريقة التي اتبعها النبي ﷺ في تشجيع الصحابة وحفزهم يجد أنه ﷺ كان يدير هذا الأمر بحكمة بالغة يراعي فيها المناسب من المكافآت للحال المعروضة والموقف الراهن، فربما كافأ بشيء مادي؛ لأن الموقف يتطلب ذلك؛ ولأن نفع المكافأة المادية حينئذ أنفع وأنجع، ومن ذلك حديث أبي قتادة - رضي الله عنه - في حث المقاتلين على القتال وقتل المشركين ورصد جوائز فورية لمن فعل ذلك بأخذه سلب ذلك القتل من حينه، وربما عمد إلى أمر معنوي يكافئ به من شاء من أصحابه، فكان له من الأثر أقوى بمرات من أثر المكافأة المادية، والشواهد على ذلك كثيرة جداً ومنها - على سبيل المثال لا الحصر - قوله ﷺ المتقدم في حق عبد الله ابن عمر - رضي الله عنهما - فهذا الثناء والمدح الذي وجهه رسول الله ﷺ للصحابي الجليل أتى بأثر قوي، فكان بعد لا ينام من الليل إلا قليلاً، كما ذكر مولاه نافع في بعض روايات الحديث عند البخاري، أو مولاه سالم كما في رواية مسلم. ولربما جمع النبي بين الحافزين المادي والمعنوي مراعاة كذلك لنوع الظرف وملابساته ويطالعنا في ذلك من بين شواهد عديدة - ما فعله رسول الله ﷺ يوم حنين عندما قسم لأناس يريد أن يتألفهم ولم يعط الأنصار فكأنهم وجدوا في أنفسهم فقال لهم رسول الله ﷺ:

ح ٦٠ - «يا معشر الأنصار، ألا ترضون أن يذهب الناس بالدنيا، وتذهبون برسول الله ﷺ تحوزونه إلى بيوتكم» قالوا: بلى، فقال النبي ﷺ: «لو سلك الناس وادياً، وسلك الأنصار شعباً، لأخذت شعب الأنصار»<sup>(١)</sup> ففي هذه الحادثة جمع رسول الله ﷺ

(١) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: المغازي، باب غزوة الطائف، ٥ / ١٦٠ ح ٤٣٣٢، ٤٣٣٣، ٤٣٣٤)، من حديث أنس بن مالك ؓ، وأخرجه مسلم من حديث عبد الله بن زيد ؓ (ك: باب إعطاء المؤلفة قلوبهم على الإسلام، ٢ / ٧٣٨ ح ١٠٦١).

بين نوعي الخوافز - المادي المتمثل في وجود الرسول بينهم هم، والمعنوي المتمثل في الثناء العطر الذي أضفاه عليهم حيث جعلهم موضع أمنيته ومحل شوقه أن يكون منهم لولا الهجرة، وبالطبع كان لهذه المزاوجة بين الحافزين أكبر الأثر في إذهاب ما في النفوس وحلول الرضا التام محله، كما في المسند:

ح ٦١ - «فبكى القوم، حتى أخضلوا لحاهم، وقالوا: رضينا برسول الله قسماً وحظاً»<sup>(١)</sup>. وقد أثبتت الدراسات العلمية أن الحوافز المقدمة للعاملين تلعب دوراً هاماً في تحقيق ما يلي<sup>(٢)</sup>:

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- زيادة التعاون بين الإدارة والعاملين.
- تطوير انتاجية العمل.
- الارتقاء بمستوى ولاء العاملين للمنظمة، وزيادة إمكانية استقرارهم فيها.
- ومما تقدم يتبين - جلياً - أن التشجيع والتحفيز من الأوراق الهامة التي ينبغي أن يمسك بها القائد، ويحسن التصرف فيها أثناء مواجهة الأزمات على وجه الخصوص.



---

(١) حديث حسن، أخرجه أحمد في مسنده من حديث أبي سعيد الخدري رضي الله عنه (١٨ / ٢٥٥ ح ١١٧٣٠) بسند حسن؛ لأجل محمد بن إسحاق، وقد صرح بالتحديث هنا، فانتفت شبهة تدليس، وبقية رجاله ثقات رجال الصحيح. وأخرجه ابن أبي شيبة ١٢ / ١٥٦ - ١٥٧، ١٤ / ٥٢٨ - ٥٢٩، وأبو يعلى (١٠٩٢)، والبيهقي في «الدلائل» ٥ / ١٧٦ - ١٧٧ من طريقين عن محمد بن إسحاق، به. وأورده الهيثمي في «مجمع الزوائد» ١٠ / ٢٩ - ٣٠، وقال: رواه أحمد، ورجاله رجال الصحيح غير محمد بن إسحاق، وقد صرح بالسماع.

(٢) المدخل الحديث في إدارة الأفراد (١٥٤ - ١٥٩) د. محمد عثمان إسماعيل، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٦.

## المطلب الثامن

### تفعيل طاقات الفريق

ح ٦٢ - عن البراء رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال لحسان بن ثابت - رضي الله عنه -: «اهجهم - أو هاجهم وجبريل معك»<sup>(١)</sup>.

ح ٦٣ - عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «إن أخا لكم لا يقول الرفث» يعني بذلك عبد الله بن رواحة... الحديث<sup>(٢)</sup>.

ح ٦٤ - عن علي رضي الله عنه قال: ما رأيت النبي ﷺ يفدي رجلاً بعد سعد سمعته يقول: «ارم فداك أبي وأمي»<sup>(٣)</sup>.

---

(١) متفق عليه، فقد أخرجه البخاري (ك: بدء الخلق، باب ذكر الملائكة، ٤ / ١١٢ ح ٣٢١٣، ك: المغازي، باب مرجع النبي ﷺ من الأحزاب، ومخرجه إلى بني قريظة ومحاصرته إياهم، ٥ / ١١٣ ح ٤١٢٣، ٤١٢٤، ك: الأدب، باب هجاء المشركين، ٨ / ٣٦ ح ٦١٥٣) وأخرجه مسلم (ك: الفضائل، باب فضائل حسان بن ثابت، رضي الله عنه، ٤ / ١٩٣٣ ح ٢٤٨٦).

(٢) حديث صحيح، أخرجه البخاري من حديث أبي هريرة، رضي الله عنه (ك: الجمعة، باب من تعار من الليل فصل، ٢ / ٥٤ ح ١١٥٥، ك: الأدب، باب هجاء المشركين، ٨ / ٣٦ ح ٦١٥١) وأحمد (مسند المكيين، حديث عبد الله بن رواحة، ٢٥ / ١٣ ح ١٥٧٣٧) وابن أبي عاصم في الأحاد والمثاني (٤ / ٣٧ ح ١٩٨٠، ١٩٨١) والطبراني في الكبير (١٣ / ١٨٥، ١٨٦ ح ٤٣٤، ٤٣٥، ٤٣٦، ١٤ / ٣٩١، ٣٩٠ ح ١٥٠١٨، ١٥٠١٩، ١٥٠٢٠) والبيهقي في الكبرى (جماع أبواب من تجوز شهادته ومن لا تجوز من الأحرار البالغين العاقلين المسلمين...، ب: شهادة الشعراء...، ١٠ / ٤٠٥ ح ٢١١١٢).

(٣) متفق عليه من حديث علي رضي الله عنه فقد أخرجه البخاري (ك: الجهاد والسير، باب المجن ومن يترس بترس صاحبه، ٤ / ٣٩ ح ٢٩٠٥، ك: المغازي، ب: «إِذْ هَمَّتْ طَائِفَتَانِ مِنْكُمْ أَنْ تَفْشَلَا وَاللَّهُ وَلِيُّهُمَا وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ» [آل عمران: ١٢٢]، ٥ / ٩٧ ح ٤٠٥٩، ك: الأدب، باب قول الرجل فداك أبي وأمي، ٨ / ٤٢ ح ٦١٨٤) وأخرجه مسلم (ك: الفضائل، باب في فضل سعد بن أبي =

ح ٦٥ - عن عبد الله بن عمر - رضي الله عنهما -: «أن رسول الله ﷺ سابق بين الخيل التي أضمرت<sup>(١)</sup> من الحفياء<sup>(٢)</sup>، وأمدّها ثنية الوداع<sup>(٣)</sup>، وسابق بين الخيل التي لم تضمر من الثنية إلى مسجد بني زريق»، وأن عبد الله بن عمر كان فيمن سابق بها<sup>(٤)</sup>.

= وقاص، رض الله عنه، ٤ / ١٨٧٦ ح ٢٤١١) والترمذي (أبواب الأدب، ب: ما جاء في فذاك أبي وأمي، ٥ / ١٣٠ ح ٢٨٢٩، أبواب المناقب، ب: ٥ / ٦٥٠ ح ٣٧٥٣).

(١) (الخيّل التي أضمرت) هي الخيّل المُعدة للسباق أو للغزو وتضمر لذلك وهو تصلبها وشدتها وهو أن تعلف أولاً حتّى تسمن وتقوى ثم تقتصر بعد على قوتها وحسها في بيت وتعريقها لتصلب وتقوى يُقال ضمرت الفرس وأضمرته. مشارق الأنوار على صحاح الآثار (٢ / ٥٩) وغيرهم.

(٢) (الحفياء): بفتح أوله، وبالياء أخت الواو ممدود، على مثال علياء، وهو موضع قرب المدينة، وبين الحفياء وثنية الوداع سِتّة أميال. معجم ما استعجم من أسماء البلاد والمواضع (٢ / ٤٥٨) لأبي عبيد عبد الله بن عبد العزيز بن محمد البكري الأندلسي (المتوفى: ٤٨٧هـ) عالم الكتب، بيروت الطبعة: الثالثة، ١٤٠٣هـ.

(٣) (ثنية الوداع) مَوْضِع بالمدينة على طريق مَكّة، قال القاضي عياض: سمي بذلك لِأَن الخَارِج مِنْهَا يودعه فيها مشيعه وَقيل بل لوداع النَّبي ﷺ فِيهِ بعض المسلمين المقيمين بالمدينة في بعض خرجاته وَقيل ودع فيها بعض أمراء سراياه وَقيل الوداع وَاد بِمَكّة كَذَا قَالَه المظفر في كتابه وَحكى أَن إِمَاء أهل مَكّة قلنه في رجوعهم عِنْد لِقَاء النَّبي ﷺ يَوْم الفَتْح خلاف مَا قَالَه غِيره من أَن نِسَاء المدينة قلنه عِنْد دُخُوله المدينة والأول أصح لذكر نِسَاء الْأَنْصَار ذَلِكَ مقدم النَّبي ﷺ المدينة فَدَلَّ أَنه اسم قديم لها وَبَيْنَهَا وَبَيْن الحفياء سِتّة أميال أو سَبْعَة عِنْد ابن عقبة وَخَمْسَة أو سِتّة عِنْد سُفْيَان. مشارق الأنوار على صحاح الآثار (١ / ١٣٦).

(٤) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الصلاة، باب هل يقال مسجد بني فلان، ١ / ٩١ ح ٤٢٠، ك: الجهاد والسير، باب السبق بين الخيل، ٤ / ٣١ ح ٢٨٦٨، ك: وباب إضمار الخيل للسبق، ٤ / ٣١ ح ٢٨٦٩، وباب غاية السبق للخيّل المضمرة، ٤ / ٣١ ح ٢٨٧٠، ك: الاعتصام بالكتاب والسنة، ب: ما ذكر النبي ﷺ وحض على اتفاق أهل العلم، وما أجمع عليه الحرمان مكة، والمدينة، وما كان بها من مشاهد النبي ﷺ والمهاجرين، والأنصار، ومصلّى النبي ﷺ والمنبر والقبر، ٩ / ١٠٥ ح ٧٣٣٦) ومسلم (ك: الإمارة، باب المسابقة بين الخيل وتضميرها، ٢ / ١٤٩١ ح ١٨٧٠) وأبو داود (ك: الجهاد، ب: في السبق، ٣ / ٢٩ ح ٢٥٧٥) والترمذي =

ح ٦٦ - عن سهل بن سعد رضي الله عنه قال: بعث رسول الله ﷺ إلى امرأة: «مري غلامك النجار، يعمل لي أعوادًا، أجلس عليهن»<sup>(١)</sup>.

ح ٦٧ - عن أبي موسى رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال له: «يا أبا موسى لقد أوتيت مزمارة من مزمار آل داود»<sup>(٢)</sup><sup>(٣)</sup>.

لم يكن الشاعر العربي أبو العتاهية<sup>(٤)</sup> مجافياً الواقع ولا الحقيقة حين قال:

= (أبواب الجهاد، ب: ما جاء في الرهان والسبق، ٤ / ٢٠٥ ح ١٦٩٩) والنسائي (ك: الخيل، ب: غاية سبق للتي لم تضمّر، ٦ / ٢٢٥ ح ٣٥٨٣، ب: إصمار الخيل للسبق، ٦ / ٢٢٦ ح ٣٥٨٤) وابن ماجه (ك: الجهاد، ب: السبق والرهان، ٢ / ٩٦٠ ح ٢٨٧٧) ومالك (ك: الجهاد، ب: ما جاء في الخيل والمسابقة بينهما والنفقة في الغزو، ٣ / ٦٦٥ ح ١٦٩٦).

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الصلاة، باب الاستعانة بالنجار والصناع في أعواد المنبر والمسجد، ٩٧ / ٤٤٨ ح ٤٨٨، ك: الجمعة، باب الخطبة على المنبر، ٢ / ٩ ح ٩١٧، ك: البيوع، باب النجار، ٣ / ٦١ ح ٢٠٩٤) ومسلم (ك: المساجد ومواضع الصلاة، باب جواز الخطوة والخطوتين في الصلاة، ١ / ٣٨٦ ح ٥٤٤) وأبو داود (ك: الصلاة، ب: في اتخاذ المنبر، ١ / ٢٨٣ ح ١٠٨٠) والنسائي (ك: المساجد، ب: الصلاة على المنبر، ٢ / ٥٧ ح ٧٣٩).

(٢) قال ابن الأثير: المزمور - بفتح الميم وضمها - والمزمار سواء، وهو الآلة التي يزمربها. وداود هو النبي عليه السلام، وإليه المنتهى في حسن الصوت بالقراءة. والآل في قوله آل داود مقحمة. قيل: معناه هاهنا الشخص. النهاية في غريب الحديث والأثر (٢ / ٣١٢).

(٣) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: فضائل القرآن، باب حسن الصوت بالقراءة للقرآن، ٦ / ١٩٥ ح ٥٠٤٨) ومسلم (ك: صلاة المسافرين وقصرها، باب استحباب تحسين الصوت بالقرآن، ١ / ٥٤٦ ح ٧٩٣) والترمذي (أبواب المناقب، ب: مناقب أبي موسى الأشعري رضي الله عنه، ٥ / ٦٩٣ ح ٣٨٥٥).

(٤) أبو العتاهية، قيل: اسمه القاسم بن اسماعيل، وقيل: اسمه ابراهيم، وكنيته أبو اسحاق، وأبو العتاهية لقب له، مات ببغداد في سنة عشر ومائتين، وقيل في سنة إحدى عشرة، وقيل قبل ذلك وبعده، قال: والاول أصح، يعني سنة عشر. وينظر: بغية الطلب في تاريخ حلب (٤ / ١٧٤٩ - ١٨٠٣).

إن الشباب والفراغ والجدة مفسدة للمرء أي مفسدة

لقد خلق الله البشر وأودع فيهم من الطاقات والملكات ما لا يعلمه إلا هو، غير أن هذه الكنوز الهائلة المكنونة في بني آدم تحتاج من يفجرها من مكانها ويتعامل معها على نحو يثري الحياة من جراء تفعيل هذه الطاقات والملكات، والشواهد على إثراء الحياة بطاقات البشر أكثر من أن نحصيها في مقامنا هذا سواء في النواحي العلمية والتقنية أو الأدبية أو الاقتصادية أو الاجتماعية... الخ كما أنه من المفيد أن نعلم أن إهمال تلك الطاقات أو التعامل معها بطريقة سلبية يأتي بعواقب وخيمة كما ألمح إلى ذلك أبو العتاهية في شعره الآنف ذكره.

وإذا كنا نتحدث عن الطاقات باعتبارها سلاحًا قويًا لمواجهة الأزمات فما أحوج القائد - لأي فريق كان ولفريق إدارة الأزمة على وجه الخصوص - إلى هذا السلاح، وقائد الفريق لا محالة واجد طاقات جبارة في أفراد فريقه وما عليه إلا أن يوجه هذه الطاقات توجيهًا يساهم في تجاوز الأزمات وتلافيها.

إن نظرة سريعة على دواوين السنة ستوقفنا على نماذج متعددة ومختلفة تبرز أهمية التعامل مع الطاقات وتفعيلها، كما تبرز رغبة الرسول ﷺ في الاستفادة من كل ذي طاقة بحسب طاقته، ومن ذلك - مثلاً - أن العرب كانت تعطي الشعر من المكانة والمنزلة ما لا تعطي لغيره من الفنون والآداب وقد ظهر ذلك في عقدتهم مهرجانًا سنويًا للشعر في سوق عكاظ، حيث يأتي الشعراء من كل حذب وصوب، ويجتمع الناس لسماع ما فاضت به قرائح أولئك الشعراء، ومن ورائهم جميعًا يجلس فريق مهمته التدقيق في هذه الأشعار ونقدها نقد الصيارفة للدراهم، وفي هذه القصائد كانت تسجل الأخبار والأيام من معارك وحروب ومناسبات فكان كما قيل عنه ديوان العرب، ولم تكن اهتمامات رسول الله ﷺ بمنأى عن هذا الجانب، بل أولاه عناية خاصة تمثلت في تشجيع المواهب الشعرية وتقوية طاقاتها فكان الشعراء المسلمون من الصحابة - آنذاك - أدوات تشييد

وإشادة بمعالم الإسلام العظيمة، وهدم وازدراء لوساوس الكفر البغيضة، ومن المواقف الدالة على اهتمام رسول الله بتفعيل هذه الطاقة ما ورد في حديث البراء - رضي الله عنه - من قوله ﷺ لحسان بن ثابت: «اهجهم - أو هاجهم وجبريل معك»، وفي نفس المضمار نرى تفعيلًا لهذه الملكة في نفس صحابي آخر وهو عبد الله بن رواحة، رضي الله عنه، وذلك عندما أثنى عليه رسول الله ﷺ وشجعه بقوله، كما في حديث أبي هريرة - رضي الله عنه -: «إن أخا لكم لا يقول الرفث».

وعلى صعيد آخر - غير الشعر - يلمس رسول الله ﷺ من أحد الصحابة، وهو سعد بن أبي وقاص ؓ قدرة هائلة على الرمي وإصابة الهدف، ويحين الوقت الذي تستثمر فيه هذه الطاقة وذلك يوم أحد حيث اشتدت المعركة وحمي الوطيس وثمة رجل من المشركين ماهر بالرمية قد أعظم النكاية قتلاً وجراحاً في المسلمين، وهنا يلتفت رسول الله ﷺ إلى سعد مُفعَّلاً ما به من طاقة، قائلاً له كما في حديث علي - رضي الله عنه -: «ارم فداك أبي وأمي»، ويرمي سعد رمية كانت هي هي، فلا تخطئ جنب الرجل فترديه صريعاً وليكون سعد برميته تلك قد أنهى فصلاً من فصول أزمة يوم أحد؛ ليتفرغ الرسول القائد ﷺ ومعه صحبه الكرام لمجابهة بقية فصول الأزمة والتعامل معها. ومما يدخل في ذلك - أيضاً - حديث عبد الله بن عمر - رضي الله عنهما - في السباق بين الخيل المضمرة وغير المضمرة، وهذا الحديث فيه اهتمام الرسول ﷺ ليس فقط بتفعيل طاقات البشر، بل والحيوان - كذلك - حتى تكون الجماعة المسلمة على جاهزية تامة للتعامل مع أي أمر طارئ، ومن ذلك - أيضاً - حديث سهل بن سعد ؓ في صناعة المنبر، وكذا حديث أبي موسى ؓ في ثنائه على صوت أبي موسى المتضمن تشجيعاً وحفزاً له على المزيد من الإجادة والتحسين لهذه المهارة والطاقة التي هي حسن الصوت. فمن خلال ما تقدم يتضح لنا أن الرسول ﷺ كان يتحسس هذه الطاقات المتنوعة لدى الصحابة فيتجاوب معها ويفعلها، ولا ريب أنها مهمة من يحسنها وهو في موقع القيادة،

فإنها تعود على قراراته بالسداد وعلى مهماته بسرعة الإنجاز والتوفيق. ومن ثم كانت الحاجة إليها ملحة بالنسبة لكل قائد فريق ولقائد فريق الأزمات على وجه الخصوص.

\* \* \*



## المبحث الثاني

### نماذج من الأحاديث المحددة لسمات فريق إدارة الأزمة

وفيه سبعة مطالب:

المطلب الأول: نماذج من أحاديث تدعو إلى العمل بروح الفريق في إدارة  
الأزمات.

المطلب الثاني: نماذج من أحاديث تؤكد على ضرورة الحضور القوي لمهارة إدارة  
الوقت.

المطلب الثالث: نماذج من أحاديث السمع والطاعة.

المطلب الرابع: نماذج من أحاديث تحرض على الجهوزية الدائمة لدى أعضاء  
الفريق.

المطلب الخامس: نماذج من أحاديث في إحسان الأداء وإتقان العمل.

المطلب السادس: نماذج من أحاديث تؤكد على ضرورة التفهم التام للرؤية والرسالة  
والأهداف.

المطلب السابع: نماذج من أحاديث تدعو إلى البذل والتضحية.

\*\*\*

## المطلب الأول

### نماذج من أحاديث تدعو إلى العمل بروح الفريق في إدارة الأزمات

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض؛ لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه «مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم» و فرق العمل هي «جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف، أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدرًا كبيرًا من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات»، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وثمة خصائص وسمات جوهرية لا بد من توفرها حتى يحقق أعضاء الفريق أعلى قدر ممكن من العمل بروح الفريق واستشعار هذا المعنى النبيل عند أداء المهام المختلفة والتي في القلب منها مواجهة الأزمات، ومن هذه الخصائص:

#### \* الفرع الأول: التعاون التام بين أفراد الفريق:

حيث يعتبر التعاون والتعاقد بين أعضاء الفريق هو حجر الزاوية في إنجاح أي مهمة تناط بالفريق، وبدون هذا التعاون يكون قد حكم على المهمة بالفشل الذريع قبل أن ترى النور، وربما تطور الأمر سوءًا وانحرفت البوصلة بمؤثرها إلى ضد المطلوب ليجد الفريق نفسه في موقع المعطل للمهمة التي رصد هو في الأساس من أجل إنجازها وإنجاحها. ومن ثم تتابعت الأحاديث الداعية إلى ضرورة التعاون والتكاتف والتلاحم، ومما يذكر من ذلك في هذا الصدد:

ح ٦٨ - حديث النعمان بن بشير - رضي الله عنهما - مرفوعًا «تري المؤمنين في

تراحمهم وتوادهم وتعاطفهم، كمثل الجسد، إذا اشتكى عضوا تداعى<sup>(١)</sup> له سائر جسده بالسهر والحمى<sup>(٢)</sup>.

ح ٦٩ - وحديث أبي موسى رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: «إن المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً» وشبك أصابعه<sup>(٣)</sup>. فهذه الأحاديث صريحة في تعظيم حقوق المسلمين بعضهم على بعض وحثهم على التراحم والملاطفة والتعاقد في غير إثم ولا مكروه، وقد كان رسول الله ﷺ مثلاً يحتذى في تعاونه وتكاتفه مع من حوله في شأنه العام والخاص على السواء، ففي شأنه العام نراه ﷺ بين صحابته الكرام غير معزول عنهم ولا مجاف لهم، بل قريب منهم، منخرط معهم، معاون ومعاقد لهم، وما يوم الخندق عنا ببعيد،

ح ٧٠ - فعن البراء رضي الله عنه قال: رأيت النبي ﷺ يوم الخندق وهو ينقل التراب حتى وارى التراب شعر صدره، وكان رجلاً كثير الشعر، وهو يرتجز برجز عبد الله:

اللهم لولا أنت ما اهتدينا ولا تصدقنا ولا صلينا  
فأنزلن سكينتنا علينا وثبت الأقدام إن لاقينا

(١) (تداعى) قال ابن الأثير: كأن بعضه دعا بعضاً، ومنه قولهم «تداعت الحيطان» أي تساقطت أو كادت. النهاية في غريب الحديث والأثر (٢/ ١٢١).

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الأدب، باب رحمة الناس والبهائم، ٨/ ١٠ ح ٦٠١١) ومسلم (ك: البر والصلة والآداب، باب تراحم المؤمنين وتعاطفهم وتعاذدهم، ٤/ ١٩٩٩ ح ٢٥٨٦).

(٣) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الصلاة، باب تشبيك الأصابع في المسجد وغيره، ١/ ١٠٣ ح ٤٨١، ك: المظالم والغصب، باب نصر المظلوم، ٣/ ١٢٩ ح ٢٤٤٦، ك: الأدب، باب تعاون المؤمنين بعضهم بعضاً، ٨/ ١٢ ح ٦٠٢٦) ومسلم (ك: البر والصلة والآداب، باب تراحم المؤمنين وتعاطفهم وتعاذدهم، ٤/ ١٩٩٩ ح ٢٥٨٥) الترمذي (أبواب البر والصلة، ب: ما جاء في شفقة المسلم على المسلم، ٤/ ٣٢٥ ح ١٩٢٨) والنسائي (ك: الزكاة، ب: أجر الخازن الأمين إذا تصدق بإذن مولاه، ٥/ ٧٩ ح ٢٥٦٠).

إن الأعداء قد بغوا علينا إذا أرادوا فتنة أبينا

يرفع بها صوته<sup>(١)</sup>.

وفي شأنه الخاص: كان مثلاً فذاً لم يد العون لمن يحتاجه، وخير مثال على ذلك:

ح ٧١ - ما أجابت به أم المؤمنين عائشة - رضي الله عنها - الأسود بن يزيد عندما

سألها عما كان النبي ﷺ يصنعه في بيته؟ قالت: «كان يكون في مهنة أهله - تعني خدمة

أهله - فإذا حضرت الصلاة خرج إلى الصلاة»<sup>(٢)</sup>. وما ذكرنا في هذا الصدد إلا بعض

النماذج اليسيرة ولكنها على أي حال تدلل على أهمية هذه الخصلة وضرورتها وعلى

وجه الخصوص في فريق إدارة أية أزمة من الأزمات.

\* الفرع الثاني: المرونة:

وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق التنازل عن موقفه لصالح المواقف المؤيدة

بالأدلة والبراهين والحجج التي تصب في المصلحة العامة؛ حيث إن من العيوب والمثالب

القاتلة التي تلازم الأعمال الجماعية - في العديد من الأحيان - أن يتشبث عضو ما في

---

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الجهاد والسير، ب: حفر الخندق، ٤ / ٢٦ ح ٢٨٣٦، ٢٨٣٧

الرجز في الحرب ورفع الصوت في حفر الخندق، ٤ / ٦٤ ح ٣٠٣٤، ك: المغازي، باب غزوة

الخندق وهي الأحزاب، ٥ / ١٠٩، ١١٠ ح ٤١٠٥، ٤١٠٦، ك: القدر، ب: «وما كنا لنهتدي

لولا أن هدانا الله» ٨ / ١٢٧ ح ٦٦٢٠، ك: التمني، ب: قول الرجل: لولا الله ما اهتدينا، ٩ / ٨٤

ح ٧٢٣٦) ومسلم (ك: الجهاد والسير، ب: غزوة الأحزاب وهي الخندق، ٣ / ١٤٣٠ ح ١٨٠٣،

ب: غزوة ذي قرد وغيرها، ٣ / ١٤٣٣ ح ١٨٠٧).

(٢) أخرجه البخاري (ك: الأذان، باب من كان في حاجة أهله فأقيمت الصلاة، ١ / ١٣٦ ح ٦٧٦،

ك: النفقات، باب خدمة الرجل في أهله، ٧ / ٦٥ ح ٥٣٦٣، ك: الأدب، باب كيف يكون

الرجل في أهله، ٨ / ١٤ ح ٦٠٣٩) والترمذي (أبواب صفة القيامة والرفائق والورع، ب:،

٤ / ٦٥٤ ح ٢٤٨٩).

الفريق برأيه، ويبالغ في الدفاع عنه ومحاولة الدفع به بأية طريقة، حتى وإن بدا له عدم توفر رأيه على أسباب الصلاح والقبول، وهذا التصرف الاستبدادي من شأنه أن يعطل الفريق عن تحقيق أهدافه المنشودة أو يجعله - في أحسن الأحوال - ينجزها ولكن بشكل غير مرض ولا مريح. ومن هنا كان لزاماً على كل فرد من أفراد الفريق المرتجى منه أداء مهمة ما أن يفهم هذا الأمر جيداً، ويتحلى بحلية المرونة والمطاوعة في الأخذ بالرأي السديد دون نظر إلى مصدر هذا الرأي فلعله يكون صادراً عن من لا يتوقع منه شيء من ذلك، والمتابع للأحاديث النبوية يجد أنها حفلت بقدر كبير من الحوادث المؤكدة على هذا المبدأ، الداعية إليه، الداعمة له؛ واللافت - حقيقة - في هذه الآثار أنها نقلت فيما نقلت وقائع حصل فيها التنازل عن الرأي من قبل القائد والمعلم رسول الله ﷺ نفسه، وما ذلك منه ﷺ إلا ترسيخاً وتدعيماً لهذا المبدأ وحتى لا يستنكف أمثاله أحد كائناً من كان، ومن ذلك - على سبيل المثال - نزوله ﷺ على رأي الحباب يوم بدر وسلمان يوم الخندق وأم المؤمنين أم سلمة يوم الحديبية.

**\* الفرع الثالث: إحسان الظن بين أعضاء الفريق ببعضهم البعض وحمل التصرفات على أحسن محاملها، وعدم العجلة في إصدار أحكام أو اتخاذ مواقف قبل التبين التام والاستيثاق الشديد، إذ إنه غير خاف على أحد أن آفة سوء الظن إذا تمكنت وأنشبت أظفارها في وسط من الأوساط كان ذلك نذير شؤم على هذا الوسط، فكيف إذا كان هذا الوسط مناطاً به إدارة أزمة تحبس فيها الأنفاس، وتبلغ القلوب الحناجر، والكل مترقب بحذر شديد ما تسفر عنه اللحظات اللوحيق، جو بهذه الحرارة والتوتر لا يناسبه أبداً أن يتسرب إلى أعضائه سوء الظن، بل هم في حاجة إلى قدر كبير من الهدوء الذي يمكنهم من التعامل مع الأحداث كما يجب وهذا يناسبه بالطبع أن تسود حالة من إحسان الظن بين إخوة الدرب ورفقاء الطريق، ومما يستدل به على ذلك من السنة ما كان من بعض المسلمين يوم خيبر حيال الصحابي الجليل عامر بن الأكوع - رضي الله عنه -**

كما حكى ابن أخيه سلمة بن الأكوع - رضي الله عنه - في حديثه الطويل قال:

ح ٧٢ - «فلما تصاف القوم كان سيف عامر قصيراً، فتناول به ساق يهودي ليضربه، ويرجع ذباب سيفه، فأصاب عين ركة عامر فمات منه، قال: فلما قفلوا قال سلمة: رأي رسول الله ﷺ وهو أخذ بيدي، قال: «ما لك» قلت له: فداك أبي وأمي، زعموا أن عامراً حبط عمله؟ قال النبي ﷺ: «كذب من قاله، إن له لأجرين - وجمع بين إصبعيه - إنه لجاهد مجاهد، قل عربي مشى بها مثله»<sup>(١)</sup>»<sup>(٢)</sup> ففي هذا الحديث يعلي رسول الله ﷺ من قيمة إحسان الظن، ويشدد على من يسيئ الظن بإخوانه في هذه اللحظات العصيبة، وهو درس عظيم ينبغي أن يعيه أي فريق يروم إنجاز مهامه بعيداً عن المشتتات والمعطلات.

#### \* الفرع الرابع: تحمل المخاطر:

وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها

(١) غريب الحديث: (ذباب سيفه) طرفه الذي يضرب به من الذب وهو الدفع. (حبط) أي بطل، وهو من قولهم: حبطت الدابة حبطاً - بالتحريك - إذا أصابت مرعى طيباً فأفرطت في الأكل حتى تنتفخ وتموت... (لجاهد) يجهد نفسه بالطاعة. (مجاهد) في سبيل الله تعالى. (بها) بهذه الخصلة الحميدة وهي الجهاد مع الجهد، وقال الحافظ: قال ابن التين: الجاهد من يرتكب المشقة ومجاهد أي لأعداء الله تعالى قوله قل عربي مشى بها مثله كذا في هذه الرواية بالميم والقصر من المشي والضمير للأرض أو المدينة أو الحرب أو الخصلة. الفائق في غريب الحديث (٢/ ٥)، النهاية في غريب الحديث والأثر (١/ ٣٣١)، فتح الباري لابن حجر (٧/ ٤٦٧).

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: المغازي، باب غزوة خيبر، ٥/ ١٣٠ ح ٤١٩٦، ك: الأدب، ما يجوز من الشعر والرجز والحداء وما يكره منه، ٨/ ٣٥ ح ٦١٤٨، ك: الديات، باب إذا قتل نفسه خطأ فلا دية له، ٩/ ٧ ح ٦٨٩١) ومسلم (ك: الجهاد والسير، باب غزوة خيبر، ٣/ ١٤٢٧ ح ١٨٠٢).

وتدليلها. وهذا الأمر كان حاضراً بجلاء يوم بدر عندما تغيرت استراتيجية مواجهة قريش من الخروج للاستيلاء على عير في مهمة سهلة لا تحتاج إلى استعدادات كبيرة تغير إلى مواجهة شرسة مع قوة قريش الضاربة، وهنا رام القائد أن يستوثق من المحيطين به وخاصة من لم يكن بينه وبينهم عهد على مثل هذه المواجهات وهم الأنصار وعندئذ جاء الجواب من سيد الأنصار سعد بن عباد مؤكداً على موقف الأنصار المؤازر باللغة مخاطر هذه المؤازرة ما بلغت حيث قال:

ح ٧٣ - «والذي نفسي بيده، لو أمرتنا أن نخيضها البحر لأخضناها، ولو أمرتنا أن نضرب أكبادها إلى برك الغماد<sup>(١)</sup> لفعلنا»<sup>(٢)</sup>. وعندما يفصح أعضاء الفريق عن حجم عزائمهم يستطيع قائد الفريق اتخاذ القرارات السديدة الراشدة، وأما إذا بقيت هذه العزائم حبيسة صدور أهلها فإن ذلك - مما لاشك فيه - سينعكس سلباً على قرارات أصحاب القرار، وكلما كانت العزائم قوية وثابة كانت القرارات أكثر رسوخاً وثباتاً.

\* \* \*

## المطلب الثاني

نماذج من أحاديث تؤكد على ضرورة الحضور القوي لمهارة إدارة الوقت

ح ٧٤ - عن أبي برزة الأسلمي رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ «لا تزول قدما عبد

---

(١) بَرْكُ الْغِمَادِ: بكسر الغين المعجمة، وقال ابن دريد: بالضم، والكسر أشهر، وهو موضع وراء مكة بخمس ليال مما يلي البحر، وقيل: بلد باليمن دفن عنده عبد الله بن جدعان التيمي القرشي. معجم البلدان (١/ ٣٩٩) لشهاب الدين أبي عبد الله ياقوت بن عبد الله الرومي الحموي (المتوفى: ٦٢٦هـ) دار صادر، بيروت، الطبعة: الثانية، ١٩٩٥م، عدد الأجزاء: ٧.

(٢) أخرجه مسلم (ك: الجهاد والسير، باب غزوة بدر، ٣/ ١٤٠٣ ح ١٧٧٩) وتقدم تخريجه.

(٣) هو نضلة بن عبيد أبو برزة الأسلمي صحابي مشهور بكنتيته، أسلم قبل الفتح وغزا سبع =

يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيما أفناه، وعن علمه فيم فعل، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن جسمه فيم أبلاه»<sup>(١)</sup>.

تقدم معنا كثيرًا وصف الأزمة بأنها عندما تقع فإنها تقع بوتيرة سريعة وبأحداث متلاحقة، وما أمرها إلا لحظات ويجد القوم أنفسهم قد أسقط في أيديهم وطوقوا بأذرع الأزمة الخشنة من كل ناحية، ومما لا خلاف عليه أن من بين العوامل الهامة التي تمكن للأزمة وتثبت أقدامها عامل التباطؤ في التعامل معها؛ لأن كل تباطؤ في ذلك يعني عقدة جديدة شديدة الفتل من طرف الأزمة، ومع تتابع العقد على هذا النحو يستعصي الحل، ومن هنا توجب على الفريق المناط به إدارة أزمة ما أن يحسن استثمار وإدارة الوقت بحيث تكون حلوله ومقترحاته وإجراءاته سابقة على تعقيدات الأزمة واستحكامها، كما يتحتم عليه - أيضًا - حتى تكون إدارته للوقت على نحو جيد أن يعطي لكل جزء من أجزاء الحدث أو الأزمة ما يناسبه من الوقت بحيث لا يطغى جزء على جزء، وهذا بالطبع متروك لتقديرات قائد الفريق وأهل مشورته، ولموضوع الوقت أهمية كبيرة نوه بذلك الكتاب العزيز والسنة المطهرة، قال تعالى: ﴿وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبَيْنِ<sup>ط</sup> وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ﴾ [إبراهيم: ٣٣]، وقال: ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً

---

= غزوات، ثم نزل البصرة وغزا خراسان ومات بها بعد سنة خمس وستين على الصحيح ع. تقريب التهذيب (١/ ٥٦٣ ت: ٧١٥١).

(١) حديث صحيح، أخرجه الترمذي (أبواب: صفة القيامة والرقائق والورع، باب في القيامة، ٦١٢ / ٤ ح ٢٤١٧، وقال: هذا حديث حسن صحيح) ومداره على أبي بكر بن عياش وهو وإن كان ثقة عابد إلا أنه لما كبر ساء حفظه وكتابه صحيح كما قال الحافظ (تقريب التهذيب: ٦٢٤ / ١ ت: ٧٩٨٥) إلا أنه توبع تابعه عبد الله بن نمير وهو ثقة صاحب حديث من أهل السنة من كبار التاسعة مات سنة تسع وتسعين ومائة وله أربع وثمانون ع (تقريب التهذيب: ١ / ٣٢٧) وقد أخرج هذا الطريق أبو نعيم في الحلية (١٣ / ٢٣٢) ويروى هذا الحديث أيضًا من مسند ابن مسعود، وابن عباس، وأبي الدرداء وابن عمر، ولا يخلو واحد منها من مقال.



لِمَنْ أَرَادَ أَنْ يَذْكُرَ أَوْ أَرَادَ شُكْرًا ﴿[الفرقان: ٦٢]﴾. قال الطبري: «اختلف أهل التأويل في تأويل قوله: (جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً) فقال بعضهم: معناه: أن الله جعل كل واحد منهما خلفاً من الآخر، في أن ما فات أحدهما من عمل يعمل فيه الله، أدرك قضاؤه في الآخر»<sup>(١)</sup>. وقال أيضاً: ﴿وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ﴾ [العصر: ١-٣]. ومن الأحاديث النبوية الداعية إلى الاهتمام بالوقت وحسن إدارته حديث أبي ברزة الأسلمي، في بيان قيمة الوقت ولأجل ذلك كان محلاً للسؤال في أشد المواقف بين يدي الله تعالى، فهذا الحديث وسواه مما يدل بمفهومه على ضرورة العناية بالوقت وإدارته إدارة راشدة هي مما يحتاج إليه فريق العمل في إدارته أزمة من الأزمات.

\* \* \*

### المطلب الثالث

#### نماذج من أحاديث السمع والطاعة

ح ٧٥ - عن أنس بن مالك - رضي الله عنه - عن النبي ﷺ قال: «اسمعوا وأطيعوا وإن استعمل حبشي كأن رأسه زبيبة»<sup>(٢)</sup>.

(١) جامع البيان (١٩ / ٢٩٠).

(٢) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: الأذان، باب إمامة العبد والمولى، ١ / ١٤٠ ح ٦٩٣، ك: الأحكام، ب: السمع والطاعة للإمام ما لم تكن معصية، ٩ / ٦٢ ح ٧١٤٢). قال الحافظ: قوله: «كأن رأسه زبيبة» قيل: شبهه بذلك لصغر رأسه وذلك معروف في الحبشة، وقيل: لسواده، وقيل: لقصر شعر رأسه وتفلفله. ووجه الدلالة منه على صحة إمامة العبد أنه إذا أمر بطاعته فقد أمر بالصلاة خلفه قاله بن بطلان. ويحتمل أن يكون مأخوذاً من جهة ما جرت به عادتهم أن الأمير هو الذي يتولى الإمامة بنفسه أو نائبه واستدل به على المنع من القيام على السلاطين وإن جاروا؛ لأن القيام عليهم يفضي غالباً إلى أشد مما ينكر عليهم ووجه الدلالة منه =

إن من أهم مرتكزات العمل الجماعي الناجح - إن لم يكن أهمها - أن يكون الفريق مؤهلاً تأهيلاً واضحاً لأن يسمع ويطيع للأوامر الصادرة إليه، ولئن كانت هذه السمة يجب أن تتسم بها كافة الأعمال الجماعية، فإن فريق وجماعة إدارة الأزمة أحوج ما تكون إلى ذلك؛ لأمر دقيق يتصل اتصالاً مباشراً بماهية الأزمة وما تنطوي عليه من ضيق وحرَج بالغين لا يقبلان أن تكون الأوامر الصادرة من قائد الفريق محل مساومة أو مفاوضة من قبل أعضاء الفريق، ونحن عندما نتكلم عن ضرورة امتثال الفريق للأوامر الصادرة إليه بالطبع لا نعني الامتثال الشكلي الذي يكتفى فيه بالإتيان ببعض المطلوب وغيض الطرف عن البعض الآخر، وإنما نعني الامتثال بكل ما تحمله الكلمة من معان وإيجاءات ودلالات، ونظرًا للأهمية البالغة التي تمثلها هذه السمة جاءت الأحاديث النبوية مشددة عليها أيما تشديد، ومن ذلك حديث أنس بن مالك رضي الله عنه المتقدم، والأحاديث في هذا الباب كثيرة نظرًا لأهمية هذه السمة كما أشرنا سابقًا، غير أن من لازم القول أن نقول إن السمع والطاعة الذي أمر به النبي ﷺ وشدد عليه ليس على إطلاقه وإنما هو مقيد بقيد جامع وهو أن تكون في المعروف الذي تعارف الناس على منفعتهم وعدم مضرته، وأنه لا ينطوي على معصية لله، تعالى.

ح ٧٦ - ففي حديث علي رضي الله عنه قال: «بعث النبي ﷺ سرية فاستعمل رجلًا من

---

= أنه أمر بطاعة العبد الحبشي والإمامة العظمى إنما تكون بالاستحقاق في قريش فيكون غيرهم متغلبًا فإذا أمر بطاعته استلزم النهي عن مخالفته والقيام عليه ورده ابن الجوزي بأن المراد بالعامل هنا من يستعمله الإمام لا من يلي الإمامة العظمى وبأن المراد بالطاعة الطاعة فيها وافق الحق انتهى ولا مانع من حمله على أعم من ذلك فقد وجد من ولي الإمامة العظمى من غير قريش من ذوي الشوكة متغلبًا وسيأتي بسط ذلك في كتاب الأحكام وقد عكسه بعضهم فاستدل به على جواز الإمامة في غير قريش وهو متعقب إذ لا تلازم بين الأجزاء والجواز والله أعلم. فتح الباري لابن حجر (٢/ ١٨٧) وأخرجه - أيضًا - ابن ماجه (ك: الجهاد، ب: طاعة الإمام، ٢/ ٩٥٥ ح ٢٨٦٠).

الأنصار وأمرهم أن يطيعوه، فغضب، فقال: أليس أمركم النبي ﷺ أن تطيعوني؟ قالوا: بلى، قال: فاجمعوا لي حطبًا، فجمعوا، فقال: أوقدوا نارًا، فأوقدوها، فقال: ادخلوها، فهموا وجعل بعضهم يمسك بعضًا، ويقولون: فررنا إلى النبي ﷺ من النار، فما زالوا حتى خمدت النار، فسكن غضبه، فبلغ النبي ﷺ، فقال: «لو دخلوها ما خرجوا منها إلى يوم القيامة، الطاعة في المعروف»<sup>(١)</sup>. ودواوين السنة مملوءة بالنماذج المختلفة الدالة على اتصاف الصحابة رضوان الله عليهم بهذه الصفة بين يدي رسول الله ﷺ.

\* \* \*

### المطلب الرابع

نماذج من أحاديث تحرض على الجاهزية الدائمة لدى أعضاء الفريق

ح ٧٧ - عن ابن عباس - رضي الله عنهما - قال: قال رسول الله ﷺ لرجل وهو يعظه: «اغتنم خمسًا قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك»<sup>(٢)</sup>.

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: المغازي، باب سرية عبد الله بن حذافة السهمي، وعلقمة بن مجزز المدلجي ويقال: إنها سرية الأنصار، ٥ / ١٦١ ح ٤٣٤٠، ك: الأحكام، باب السمع والطاعة للإمام ما لم تكن معصية ٩ / ٦٣ ح ٧١٤٥، ك: أخبار الآحاد، باب ما جاء في إجازة خبر الواحد الصدوق في الأذان والصلاة والصوم والفرائض والأحكام، ٩ / ٨٨ ح ٧٢٥٧) ومسلم (ك: الإمارة، باب وجوب طاعة الأمراء في غير معصية، ٣ / ١٤٦٨ ح ١٨٣٨، ٣ / ١٤٦٩ ح ١٨٤٠) وأبو داود (ك: الجهاد، ب: في الطاعة، ٣ / ٤٠ ح ٢٦٢٥).

(٢) حديث صحيح، أخرجه الحاكم في المستدرک (ك الرقائق، ٤ / ٣٤١ ح ٧٨٤٦ وقال: هذا حديث صحيح على شرط الشيخين ولم يخرجاه، ووافقه الذهبي) والبيهقي في الشعب (في الزهد وقصر الأمل، ١٢ / ٤٧٦ ح ٩٧٦٧) وصححه الألباني في صحيح الترغيب والترهيب (٣ / ١٦٨ ح ٣٣٥٥) لمحمد ناصر الدين الألباني (المتوفى: ١٤٢٠هـ) الناشر: مكتبة المعارف - الرياض. الطبعة: الخامسة.

مر معنا في بداية البحث وأثناء استعراضنا للتعريفات المختلفة لمصطلح الأزمة أمر يكاد يكون محل توافق بين من تعرضوا بالتعريف لهذا المصطلح ألا وهو أن الأزمة لا تخلو من عنصر المفاجأة وهو عنصر حاضر بكثافة في كل مرحلة من مراحلها التي سبق شرحها بالتفصيل، وما دام أمر الأزمة على هذه الشاكلة فإنه يتطلب قدرًا عاليًا من الجاهزية وأخذ الأهبة من قبل فريق إدارة الأزمة.

إن من الأخطاء الفادحة والقاتلة أن تهجم الأزمة على قوم غير مهيين ولا مستعدين لها، فالبلاد - على سبيل المثال - التي تكون معرضة لكوارث مثل الزلازل إن لم تكن مهينة لهذه الكارثة فإن أي متابع يستطيع التنبؤ بحجم الأزمات الرئيسية التي يمكن أن تحل بهذه الأماكن، أما ما لا يستطيع أحد التنبؤ به فهو: أولاً: المدة التي ستستغرقها هذه الأزمات قبل أن تبرح ساحة هذه الأماكن، ثانيًا: كمية الأزمات التي يمكن أن تتولد عن الأزمات الرئيسية في ظل ضبابية أمد هذه الأزمات الرئيسية وضعف الإمكانيات أو انعدامها بالمرّة.

وفي المقابل فإننا نرى البلاد التي تتوقع أزمات معينة وفق دراسات وتجارب محددة ومن ثم تتخذ من الإجراءات ما يجعلها على جاهزية كبيرة للتعامل مع الأزمات - تكون أقدر على السيطرة على الأزمة، وتقليل أمدها، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لأن تتولد عنها أزمات أخرى تكون سببًا في تعقيد المشكلة وانفلات الأمر برمته، ونظرة سريعة على الطريقة التي كان يتعامل بها النبي ﷺ مع الأزمات على كافة أشكالها نجد أنه ﷺ كان يولي موضوع الجاهزية عناية خاصة، ومن الأمثلة على ذلك حديث ابن عباس - رضي الله عنهما - الذي مر معنا والداعي إلى الجاهزية التامة على كافة الأصعدة الحيوية. فهذا الحديث بمثابة مناجاة متكامل ينبغي أن يتشبث به كل من أراد التوضع في المكان الآمن من أصول الأزمات، فهو يضع المرء في موضع جاهزية تامة حيال ما يمكن أن يعتره من أمور تفضي إلى أزمات حقيقية، ومن يمعن النظر في هذه الخمس التي يوصي

النبي ﷺ باغتنامها واتخاذ وضع تحفز وجاهزية بها يجد أنها أمهات الأمور التي تجعل من يحسن الانتفاع بها - أفرادًا وجماعات - هو الأقدر على التعامل مع الكوارث والأزمات المباغتة بشكل يمنعها من الوقوع أو - على أقل تقدير - يحول بينها وبين التغول ومن ثم الاستعصاء على العلاج والحلول.

\* \* \*

### المطلب الخامس

#### نماذج من أحاديث في إحسان الأداء وإتقان العمل

ح ٧٨ - عن أبي هريرة - رضي الله عنه -: أن رسول الله ﷺ دخل المسجد فدخل رجل، فصل، فسلم على النبي ﷺ، فرد وقال: «ارجع فصل، فإنك لم تصل»، فرجع يصلي كما صلى، ثم جاء، فسلم على النبي ﷺ، فقال: «ارجع فصل، فإنك لم تصل» ثلاثًا، فقال: والذي بعثك بالحق ما أحسن غيره، فعلمني، فقال: «إذا قمت إلى الصلاة فكبر، ثم اقرأ ما تيسر معك من القرآن، ثم اركع حتى تطمئن راکعًا، ثم ارفع حتى تعدل قائمًا، ثم اسجد حتى تطمئن ساجدًا، ثم ارفع حتى تطمئن جالسًا، وافعل ذلك في صلاتك كلها»<sup>(١)</sup>.

---

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الأذان، باب وجوب القراءة للإمام والمأموم في الصلوات كلها، في الخضر والسفر، وما يجهر فيها وما يخافت، ١ / ١٥٢ ح ٧٥٧، وباب أمر النبي ﷺ الذي لا يتم ركوعه بالإعادة، ١ / ١٥٨ ح ٧٩٣، ك: الاستئذان، باب من رد فقال: عليك السلام، ٨ / ٥٦ ح ٦٢٥١، ك: الأيمان والنذور، باب إذا حث ناسيا في الإيمان، ٨ / ١٣٥ ح ٦٦٦٧) ومسلم (ك: الصلاة، باب اقرأ ما تيسر معك من القرآن، ١ / ٢٩٧ ح ٣٩٧) وأبو داود (ك: الصلاة، ب: صلاة من لا يقيم صلبه في الركوع والسجود، ١ / ٢٢٦ ح ٨٥٦) والترمذي (أبواب الصلاة، ب: ما جاء في وصف الصلاة، ٢ / ١٠٣ ح ٣٠٣، أبواب =

مما يجب أن يكون حاضرًا في الأذهان بقوة أن فريق إدارة الأزمة عندما يناط بالواحد منهم عمل من الأعمال فليس المطلوب منه أداء ذلك العمل كيفما اتفق وعلى أي وجه من الوجوه كان. إن المطلوب في لحظات الشدة والكرب والضييق التي تتميز بها الأزمات هو الجانب النوعي الذي يحقق المرجو بأقل تكلفة وأقصر مدة وأعلى جودة، وذلك لأن جو الأزمة وملابساتها تعطي الفرد فرصة واحدة لينجز ما هو مطلوب منه، وبعدها - ووفقًا لطبيعة الأزمات - يجد ذلك الفرد نفسه أمام أوضاع جديدة لا يجدي معها نفس العمل الأول فيما لو أراد أن يعيد الكرة مرة أخرى. ومن هنا كان لزاما على كافة أفراد الفريق أن يحسنوا أداء الأعمال المناطة بهم دقت تلك الأعمال أم جلت، ومسألة إتقان العمل مسألة لها أولوية خاصة في كتاب الله وسنة نبيه ﷺ قال تعالى: ﴿يَسْبُلُوكُمْ أِيَّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ [هود: ٧]، وقال: ﴿وَكَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَلْوَابِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْعِظَةً وَتَفْصِيلًا لِكُلِّ شَيْءٍ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ وَأْمُرْ قَوْمَكَ يَأْخُذُوا بِأَحْسَنِهَا سَأُرِيكُمْ دَارَ الْفَاسِقِينَ﴾ [الأعراف: ١٤٥]. وعن السدي - في تفسير قوله تعالى -: «فخذها بقوة»، قال: بجِد واجتهاد<sup>(١)</sup>. وقال جل شأنه: ﴿وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَمَادًا وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْفَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ [النمل: ٨٨]. وعن ابن عباس قال: قوله: (صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْفَنَ كُلَّ شَيْءٍ) يقول: أحكم كل شيء، وعنه ﷺ أنه قال - أيضًا - في تفسير الآية: أحسن كل شيء خلقه وأوثقه<sup>(٢)</sup>. وفي السنة المطهرة نلاحظ حرصًا لا تخطؤه عين من رسول الله ﷺ على ضرورة إحسان أصحابه العمل وإتقانهم له في شتى المجالات وكافة الأحوال، ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر حديث أبي

= الاستئذان والآداب، ب: ما جاء كيف رد السلام، ٥ / ٥٥ ح ٢٦٩٢ مختصرًا) والنسائي (ك):

الافتتاح، ب: فرض التكبيرة الأولى، ٢ / ١٢٤ ح ٨٨٤).

(١) جامع البيان (١٣ / ١٠٩).

(٢) المصدر السابق (١٩ / ٥٠٦).

هريرة رضي الله عنه في شأن من لم يحسن أداء الصلاة، فهذه هي الصلاة وهي خير موضوع نرى رسول الله ﷺ لا يفتؤ يطلب من الرجل المسيء صلاته مرة بعد أخرى إعادة الصلاة؛ لأنه لم يحسنها ولم يتقنها فلما لم يأت بها الرجل على وجهها قام رسول الله ﷺ بشرحها له وما ذلك إلا لينبهه والمسلمين جميعًا إلى ضرورة أداء الصلاة أداء حسنًا متقنًا لأنها بدون هذا الإتقان لا تكون صلاة شرعية مقبولة كما صرح بذلك رسول الله ﷺ في قوله للرجل (فإنك لم تصل)، وهذا مثال واحد عملي على اهتمام رسول الله ﷺ بإتقان الأعمال كافة وهو أمر يلحظه أي متابع لوصاياه وتوجيهاته ﷺ في مختلف الشئون والأحوال.

\* \* \*

### المطلب السادس

نماذج من أحاديث تؤكد على ضرورة التفهم التام  
للرؤية والرسالة والأهداف

من غير المنطقي ولا المقبول في مجال العمل الجماعي أن يكون الأفراد غير مدركين لرؤية ورسالة القيادة التي التفوا حولها وما وضعت من أهداف لتحقيق المهام المناطة بهم، ولئن كان عدم الإدراك لهذه الأمور غير مقبول في أي عمل جماعي فإن عدم قبوله يزداد إذا كانت مهمة الفريق التعامل مع أزمة من الأزمات، ومن ثم كان لزامًا على أفراد الفريق أن يكونوا مستوعبين تمامًا للأمور سالفة الذكر. ولا يخفى على أحد ما لذلك من آثار إيجابية تنعكس بجلاء على أداء الفريق وعلى النتائج التي يحققها في مهامه، ويعتبر خبر المسلمين الذين هاجروا إلى الحبشة من الشواهد القوية على مدى ما كان عليه الصحابة - رضوان الله عليهم - من تفهم تام للرؤى والأهداف التي تحكم مهامهم، وكيف كان هذا التفهم أكبر داع - بعد توفيق الله لهم - لأداء تلك المهام بنجاح وتحقيق أفضل النتائج من ورائها، والحاصل أن المسلمين لما كثر إيذاء المشركين لهم

بمكة أذن لهم النبي ﷺ بالهجرة إلى الحبشة؛ لأن بها ملكًا عادلًا وهو النجاشي وهناك يأمنون على دينهم في جوار هذا الملك، وبالفعل هاجر جماعة من الصحابة - رضوان الله عليهم - غير أن الأمر لم يرق للمشركين فأرسلوا في أعقابهم رجلين إلى ملك الحبشة يطلبان منه أن يرد المسلمين معهم ليرجعا بهم إلى مكة مرة أخرى، وهذان الرجلان هما: عبد الله بن أبي ربيعة بن المغيرة المخزومي، وعمرو بن العاص بن وائل السهمي، فقدم هذان الرجلان على النجاشي ومعهما من الهدايا الكثير وتقدما بطلبهما إلى النجاشي، غير أن اللافت أنهما كانا حريصين على أن لا يستمع النجاشي لشيء مما يتكلم به المسلمون، غير أن الرجل أبى إلا أن يسمع كلام المسلمين في التهم التي وجهها إليهم رسولاً قريش، وبالفعل طلب الملك من المسلمين أن يتكلموا في شأن ما اتهموا به من تركهم دين آبائهم واعتناقهم دينًا جديدًا، فتكلم جعفر بن أبي طالب بكلمات يسيرة غير أنها جاءت معبرة بوضوح عن تفهم تام وإدراك كامل للرؤية التي ينبعثون منها والرسالة التي يحملونها والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، حيث قال جعفر ﷺ:

ح ٧٩ - «أيها الملك، كنا قومًا أهل جاهلية نعبد الأصنام، ونأكل الميتة ونأتي الفواحش، ونقطع الأرحام، ونسيء الجوار يأكل القوي منا الضعيف، فكنا على ذلك حتى بعث الله إلينا رسولاً منا نعرف نسبه، وصدقه، وأمانته، وعفافه، «فدعانا إلى الله لنوحده، ونعبده، ونخلع ما كنا نعبد نحن وآباؤنا من دونه من الحجارة والأوثان، وأمرنا بصدق الحديث، وأداء الأمانة، وصلة الرحم، وحسن الجوار، والكف عن المحارم، والدماء، ونهانا عن الفواحش، وقول الزور، وأكل مال اليتيم، وقذف المحصنة، وأمرنا أن نعبد الله وحده لا نشرك به شيئاً، وأمرنا بالصلاة، والزكاة، والصيام»، قال: فعدد عليه أمور الإسلام، فصدقناه وآمنا به واتبعناه على ما جاء به، فعبدنا الله وحده، فلم نشرك به شيئاً، وحرمنا ما حرم علينا، وأحللنا ما أحل لنا، فعدا علينا قومنا، فعذبونا وفتنونا عن ديننا ليردونا إلى عبادة الأوثان من عبادة الله، وأن نستحل ما كنا نستحل من



الخبائث، فلما قهرونا وظلمونا، وشقوا علينا، وحالوا بيننا وبين ديننا، خرجنا إلى بلدك، واخترناك على من سواك، ورغبنا في جوارك، ورجونا أن لا نظلم عندك أيها الملك، قالت: فقال له النجاشي: هل معك مما جاء به عن الله من شيء؟ قالت: فقال له جعفر: نعم، فقال له النجاشي: فاقرأه علي، فقرأ عليه صدرًا من (كهيعص)، قالت: فبكى والله النجاشي حتى أخضل لحيته، وبكت أساقفته حتى أخضلوا مصاحفهم حين سمعوا ما تلا عليهم، ثم قال النجاشي: إن هذا والذي جاء به موسى ليخرج من مشكاة واحدة، انطلقا فوالله لا أسلمهم إليكم أبدًا، ولا أكاد» فهذا القدر من الحديث يُبين إبانة كبيرة عن المدى الكبير والرائع للتفهم والوعي والإدراك للقضية برمتها من قبل هؤلاء النفر من المسلمين، كما ظهر ذلك في الكلمات التي تكلم بها جعفر بن أبي طالب عليه السلام والتي كان لها بالغ الأثر في تقبل الملك والحاشية لها على النحو المبين في الحديث، وفي واقع الأمر كانت هذه هي الجولة الأولى، ثم عقيبتها جولة ثانية كانت أشد تأزما من سابقتها، وذلك عندما صمم عمرو بن العاص على أن يُطْلَع النجاشي على قول المسلمين في عيسى ابن مريم ظنا منه أن هذه هي قاصمة الظهر؛ كونها الورقة الأخيرة التي سيراهن عليها بغية تحقيق مراده وهو تسلم هؤلاء النفر من المسلمين والعودة بهم إلى قريش ليفتنوهم في دينهم، قالت أم سلمة: ثم غدا (أي عمرو) عليه الغد، فقال له: أيها الملك، إنهم يقولون في عيسى ابن مريم قولًا عظيمًا، فأرسل إليهم فاسألهم عما يقولون فيه، قالت: فأرسل إليهم يسألهم عنه، قالت: ولم ينزل بنا مثله، فاجتمع القوم، فقال بعضهم لبعض: ماذا تقولون في عيسى إذا سألكم عنه؟ قالوا: نقول والله فيه ما قال الله، وما جاء به نبينا كائنا في ذلك ما هو كائن، فلما دخلوا عليه، قال لهم: ما تقولون في عيسى ابن مريم؟ فقال له جعفر بن أبي طالب: نقول فيه الذي جاء به نبينا: هو عبد الله ورسوله، وروحه وكلمته ألقاها إلى مريم العذراء البتول، قالت: فضرب النجاشي يده إلى الأرض، فأخذ منها عودًا، ثم قال: ما عدا عيسى ابن مريم ما قلت هذا العود، فتناخرت بطارقته

حوله حين قال ما قال، فقال: وإن نخرتم والله اذهبوا، فأنتم سيوم بأرضي - والسيوم: الآمنون - من سبكم غرم، ثم من سبكم غرم<sup>(١)</sup>. فهذه الجولة الثانية كانت أزمة حقيقية يواجهها المسلمون بعد أن وفقهم الله - تعالى - في الظفر بالجولة الأولى ويظهر اشتداد الأمر على المسلمين في قول أم سلمة - رضي الله عنها - «ولم ينزل بنا مثله» وذلك لأنهم سيكونون في مواجهة مباشرة مع معتقد النجاشي وقومه وهو أمر في غاية الخطورة ونتائجه المتوقعة كارثية - بلا شك - وأقل هذه النتائج هو أن يأمر الملك بطرد هؤلاء الذين يخالفونه في أخص ما يدين به هو وقومه - أعني اعتقادهم في عيسى - وهذه النتائج الكارثية هي التي كان يعول عليها عمرو بن العاص في إنهاء مهمته على وجه مرض له ولقريش من ورائه، وأمام هذه الأزمة لم يجد المسلمون بداً بعد التشاور من أن يوضحوا رسالتهم دون موارد ووليكن ما يكون بعد ذلك، وبالفعل تقدم جعفر ببيان اعتقاد أهل الإسلام في عيسى ابن مريم من غير تمويه ولا موارد ولا استخفاء، بل بعبارة واضحة صريحة وهنا كانت المفاجأة التي بهت لها عمرو وصاحبه وهي أن النجاشي صدق على ما قال به جعفر بلا زيادة ولا نقصان، ثم أمنهم على دينهم وأنفسهم.

وفي واقع الأمر هناك أمثلة أخرى كثيرة تحمل هذا المعنى الذي اقتصرنا في التدليل

---

(١) حديث إسناده حسن، ورجاله ثقات رجال الشيخين غير محمد بن إسحاق، وهو صدوق حسن الحديث إلا أنه مدلس، لكنه هنا صرح بالتحديث فانتفت شبهة تدليس، وقد أخرجه من حديث أم سلمة - رضي الله عنه - الإمام أحمد في مسنده بطوله (٣/ ٢٦٣ ح ١٧٤٠، ٣٧/ ١٧٠ ح ٢٢٤٩٨). وأخرجه أبو نعيم في «الحلية» (١/ ١١٥ - ١١٦ مختصرًا من طريق إبراهيم بن سعد، به) والطبراني في الكبير (٢/ ١١١ ح ١٤٧٩ مختصرًا من طريق سليمان بن عبد الرحمن الدمشقي، وعبد الرحمن بن بشير، به). وأخرجه البيهقي في «دلائل النبوة» (٢/ ٣٠١ - ٣٠٤ من طريق يونس بن بكير)، وأبو نعيم في «دلائل النبوة» (١٩٤) من طريق جرير بن حازم كلاهما عن محمد بن إسحاق، به).

عليه بحديث المسلمين المهاجرين إلى الحبشة، ولكن فيما ذكر كفاية والله أعلم.

\* \* \*

## المطلب السابع

### نماذج من أحاديث تدعو إلى البذل والتضحية

من المعروف أن الخروج في مهمة ما ليست كالخروج في نزهة أو فسحة، ولا بد لمن يجد نفسه عضواً في فريق لأداء مهمة أن يوطن هذه النفس على ضرورة أن تكون جاهزة للبذل والتضحية والعطاء، وهذه المعاني الرائعة - بالطبع - تختلف من مهمة لأخرى بحسب حجم وطبيعة المهمة المناط بالفريق أدائها، وفي مواضع كثيرة من سنة النبي ﷺ نلاحظ منه ﷺ حرصاً على ترسيخ هذه المعاني الكريمة والخصال الحميدة في نفوس الصحابة - رضوان الله عليهم - ومن ذلك:

ح ٨٠ - ما رواه عبد الله بن أبي قتادة، عن أبيه، أنه سمعه، يحدث عن رسول الله ﷺ، أنه قام فيهم فذكر لهم أن الجهاد في سبيل الله، والإيمان بالله أفضل الأعمال، فقال له رجل، فقال: يا رسول الله، أرأيت إن قتلت في سبيل الله، تكفر عني خطاياي؟ فقال له رسول الله ﷺ: «نعم، إن قتلت في سبيل الله، وأنت صابر محتسب، مقبل غير مدبر»، ثم قال رسول الله ﷺ: «كيف قلت؟» قال: أرأيت إن قتلت في سبيل الله أتكفر عني خطاياي؟ فقال رسول الله ﷺ: «نعم، وأنت صابر محتسب، مقبل غير مدبر، إلا الدين، فإن جبريل عليه السلام قال لي ذلك»<sup>(١)</sup>.

ح ٨١ - وعن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: كان أبو طلحة أكثر الأنصار بالمدينة مالاً

---

(١) حديث صحيح، أخرجه مسلم (ك: الإمارة، باب من قتل في سبيل الله كفر خطاياهم إلا الدين،

٣/ ١٥٠١ ح ١٨٨٥) والترمذي (أبواب الجهاد، ب: ما جاء فيمن يستشهد وعليه دين، ٤/ ٢١٢

ح ١٧١٢) والنسائي (ك: الجهاد، ب: من قاتل في سبيل الله تعالى وعليه دين، ٦/ ٣٤ ح ٣١٥٧).

من نخل، وكان أحب أمواله إليه بيرحاء، وكانت مستقبلة المسجد، وكان رسول الله ﷺ يدخلها ويشرب من ماء فيها طيب، قال أنس: فلما أنزلت هذه الآية: ﴿لَنْ نَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا نَحِبُوه﴾ [آل عمران: ٩٢] قام أبو طلحة إلى رسول الله ﷺ فقال: يا رسول الله، إن الله تبارك وتعالى يقول: ﴿لَنْ نَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا نَحِبُوه﴾ [آل عمران: ٩٢] وإن أحب أموالي إلي بيرحاء، وإنها صدقة لله، أرجو برها وذخرها عند الله، فضعتها يا رسول الله حيث أراك الله، قال: فقال رسول الله ﷺ: «بخ، ذلك مال رابح، ذلك مال رابح، وقد سمعت ما قلت، وإني أرى أن تجعلها في الأقربين» فقال أبو طلحة: أفعل يا رسول الله، فقسمها أبو طلحة في أقاربه وبني عمه، تابعه روح، وقال يحيى بن يحيى، وإسماعيل: عن مالك «رابح»<sup>(١)</sup>، وعلى أي حال فإن الأمثلة على الحظ على البذل والتضحية من رسول الله ﷺ لصحابته، ومسارة الصحابة في ذلك كثيرة جدا، ولا يخفى أن تحلي أي فريق بتلك الصفات سيما فريق إدارة الأزمات يسهم بشكل فوري وفعال وملمس في طي مراحل ومسافات من عمر الأزمة ما كان للفريق أن يتجاوزها إلا بشق النفس وشغل الأوقات عن غيرها من المهمات.



(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الزكاة، باب الزكاة على الأقارب ٢ / ١١٩ ح ١٤٦١، ك: الوكالة، باب إذا قال الرجل لو كيله ضعه حيث أراك، ٣ / ١٠٢ ح ٢٣١٨، ك: الوصايا، باب من تصدق إلى وكيله ثم رد الوكيل إليه ٤ / ٨ ح ٢٧٥٨، وباب إذا وقف أرضا ولم يبين الحدود فهو جائز، وكذلك الصدقة ٤ / ١١ ح ٢٧٦٩، ك: تفسير القرآن (باب) ٦ / ٣٧ ح ٤٥٥٤، ك: الأشربة، باب استعذاب الماء ٧ / ١٠٩ ح ٥٦١١) ومسلم (ك: الكسوف، باب فضل النفقة والصدقة على الآخرين ٢ / ٦٩٣ ح ٩٩٨) ومالك (في الترغيب في الصدقة، ٥ / ١٤٤٨ ح ٣٦٥٢).

## الفصل الرابع

أبعاد وأساليب التعامل مع الأزمات  
وسبل التنبؤ بآثارها كما تحدده النصوص النبوية

وفيه ثلاثة مباحث:

\* المبحث الأول: النصوص النبوية ودورها في تحديد أبعاد التعامل مع الأزمات.

\* المبحث الثاني: أساليب التعامل مع الأزمات في ضوء نصوص السنة المطهرة.

\* المبحث الثالث: طرق التنبؤ بآثار الأزمات من خلال بعض النماذج الحديثة.



## الفصل الرابع

أبعاد وأساليب التعامل مع الأزمات  
وسبل التنبؤ بآثارها كما تحدده النصوص النبوية

### المبحث الأول

النصوص النبوية ودورها في تحديد أبعاد التعامل  
مع الأزمات

وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: البعد التاريخي.

المطلب الثاني: البعد التحليلي.

المطلب الثالث: البعد المقارن.

المطلب الرابع: البعد الجغرافي.

المطلب الخامس: البعد الواقعي.

\* \* \*

### المطلب الأول

البعد التاريخي

ح ٨٢- عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رجلاً أتى النبي ﷺ، فقال: يا رسول الله، ولد لي غلام

أسود، فقال: «هل لك من إبل؟» قال: نعم، قال: «ما ألوانها؟» قال: حمر، قال: «هل فيها من

أورق؟» قال: نعم، قال: «فأنى ذلك؟» قال: لعله نزعه عرق، قال: «فلعل ابنك هذا نزعه» (١) «(٢)».

تقدم معنا كثيرًا القول بأن عنصر المفاجأة من العناصر شديدة الحضور في تصوير الأزمة وتحديد ملامحها، غير أن ذلك لا يعني أن الأزمة تفجؤنا بدون مقدمات أو أسباب، أو أنها تكون منقطعة عن الماضي وأحداثه ومجرياته، بل المقطوع به أن الأزمة تكون نتيجة تراكمات وأجزاء متناثرة من الصورة لا تزال تتقارب وتتجمع حتى ترسم أمامنا ملامح واضحة لتلك الأزمة على نحو يستطيع أي أحد إدراكه في هذه اللحظة، وفي هذه اللحظة - تحديدًا - يحضر عنصر المفاجأة.

مما تقدم نستطيع القول إن فريق إدارة الأزمة يتحتم عليه - وهو بصدد التعامل معها ومحاولته الفكاك منها - أن يهتم بدراسة ماضي الأزمة والأسباب والعوامل التي أسهمت في تكوينها وتشكيلها وإنضاجها، وهذه الدراسة التي يُعنى بها فريق إدارة الأزمة هي ما نعينه بالبعد التاريخي للأزمة، وهو بعد له أهميته من جهة كونه يفيد في

---

(١) غريب الحديث: قوله: (أورق) الَّذِي لَوْنُهُ بَيْنَ السَّوَادِ وَالْغُبَرَةِ، وقوله: (نزعه عرق) أشبه أصله كَمَا يُقَالُ نَزَعَ إِلَى عَرَقٍ كَرِيمٍ أَوْ لَثِيمٍ. غريب الحديث للقاسم بن سلام (٢/ ٩٨)، المعجم الوسيط (٢/ ٩١٣).

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الطلاق، ب: إذا عرض بنفي الولد، ٧/ ٥٣ ح ٥٣٠٥، ك: الحدود، ب: ما جاء في التعريض، ٨/ ١٧٣ ح ٦٨٤٧) ومسلم (ك: الطلاق، ب: انقضاء عدة المتوفى عنها زوجها وغيرها بوضع الحمل، ٢/ ١١٣٧ ح ١٥٠٠) وأبو داود (ك: الطلاق، ب: إذا شك في الولد، ٢/ ٢٧٨ ح ٢٢٦٠) والنسائي (ك: الطلاق، ب: إذا عرض بامرأته وشك في ولده وأراد الانتفاء منه، ٦/ ١٧٨ ح ٣٤٧٩، ٣٤٨٠، ٣٤٨١) وابن ماجه من حديث ابن عمر (ك: النكاح، ب: الرجل يشك في ولده، ١/ ٦٤٥ ح ٢٠٠٣، وفيه: «أن رجلا من أهل البادية أتى النبي ﷺ فقال: يا رسول الله، إن امرأتي ولدت على فراشي غلامًا أسود، وأنا أهل بيت لم يكن فينا أسود قط»).



«تمكين الفريق المناط به إدارة الأزمة من معرفة الأطراف التي تدعم الأزمة وتدفع باتجاه تفاقمها وازدياد حدتها، وكذا الأطراف التي تعارضها وتواجهها، كما أن العناية بهذا البعد يساعد في التعرف على الظروف البيئية المحيطة بالأزمة والتي تدعمها وتساندها»<sup>(١)</sup>، فإذا ما أحكم فريق إدارة الأزمة قبضته على تلك النواحي أمكنه ذلك من التعامل معها بكفاءة عالية، وفعالية كبيرة.

ومن الشواهد الحديثة التي يظهر فيها بوضوح الاستخدام الراشد للبعد التاريخي للأزمة حديث أبي هريرة المتقدم، ففي هذا الحديث إشارة إلى أن هناك بؤادر ونذر أزمة تلوح في الأفق تتمثل في قدر من الوسواس والشك يعتمل في صدر رجل من بني فزارة حيال مولود له، ومسعر نيران الشك والظنّة وقالة السوء هو اختلاف لون بشرة هذا المولود عن لون بشرته هو وزوجه، فهما من ذوي البشرة البيضاء والغلام يضرب إلى السواد، «فأراد النبي ﷺ أن يقنعه ويزيل وسوسه، فضرب له مثلاً مما يعرف ويألف. فقال: هل لك إبل؟ قال: نعم. قال: فما ألوانها؟ قال: حمر، قال: فهل يكون فيها من أورك مخالف لألوانها؟ قال: إن فيها لورقا. فقال: فمن أين أتاه ذلك اللون المخالف لألوانها؟ قال الرجل: عسى أن يكون جذبه عرق وأصل من آبائه وأجداده. فقال: فابنك كذلك، عسى أن يكون في آبائك وأجدادك من هو أسود، فجذبه في لونه. فقع الرجل بهذا القياس المستقيم، وزال ما في نفسه من خواطر»<sup>(٢)</sup>.

فالخلاصة أن هذه الشكوك والوسوس كادت تمهد، لا أقول لنشوب أزمة واحدة، بل لسيل هادر من الأزمات المعقدة من قبيل: انفصام عرى العلاقة الزوجية على نحو مفاجئ وكثيب، والانتفاء من ذلك المولود ليعيش حياته بلا أب، فضلاً عن الأزمات

---

(١) إدارة الأزمات، مدخل متكامل (١٢٩).

(٢) تيسير العلام شرح عمدة الأحكام (١/ ٦١٦).

النفسية التي يمكن أن تصاب بها المرأة جراء اتهامها بما هي منه براء، وكذا الأزمات الاجتماعية المتمثلة في تنامي روح العداوة والبغضاء بين عشيرتي الزوجين إلى غير ذلك من الأزمات، غير أن النبي ﷺ تعامل مع الحدث بما يضمن، ليس إيقافه عند حد الوسواس فقط، بل ومحو هذه الوسواس من النفوس بالمرّة، وإحلال القناعة والرضا محلها لتسير الحياة بين الزوجين دون أن يعلق بذاكرة أي منهما ما يجلب كدرًا أو تنغيصًا، وكان السبيل الأقوم والمنهاج الأخصر في الفتك بهذه الوسواس هو مراعاة البعد التاريخي المتمثل هنا في تفسير ما عنَّ للرجل من اختلاف لون بشرة المولود عن لون بشرة والديه تفسيرًا يُستحضر فيه الماضي وفضاؤه الواسع الحَمَل الذي يسمح برؤية الحدث في تسلسله المألوف وسياقه الطبيعي، ومفاده أن ثمة جينا وراثيًا حمله أحد الآباء المتقدمين، أو الأجداد الغابرين هو الذي يقف وراء هذا الاختلاف في لون البشرة، وأن هذا الجين الوراثي لم يزل متنحياً في رحلة انتقاله الطويلة من أصلاب الرجال طورًا بعد طور وجيلاً بعد جيل حتى ظهر في هذا المولود، وهو أمر ليس بمستغرب بدليل حدوثه في قطع من عالم الحيوان مشابه في هذه الحيشة لعالم البشر وهو قطع الإبل الذي يعرف منه هذا الأمر ذلك الرجل ومن يعيش في بيئته ويعرفون تفسيره كذلك، فما وجه النكارة إذن؟! يقول ابن القيم - رحمه الله -: «والله - تعالى - خالق الإبل وخالق بنى آدم وهو الخلاق العليم فكما أن الحمل الأورق قد يتولد من بين أبوين أسودين، فكذلك الولد الأسود قد يتولد من بين أبوين أبيضين، وإن ما جوز به من سبب ذلك في الإبل هو بعينه قائم في بنى آدم»<sup>(١)</sup>. وبعد هذه المقارنة والمقاربة التي أجراها النبي ﷺ موظفًا فيها التاريخ أحسن توظيف زالت الأزمة وتبددت.

وهذا اللون من التعامل مع الأزمة يؤكد ما ذكرناه أولاً من ضرورة الانتباه إلى

(١) بدائع الفوائد (٤ / ١٣٠).

البعد التاريخي وعدم إهماله؛ لما له من دور كبير في التصدي للأزمات والقضاء عليها، كما دل على ذلك الحديث الشريف.

\*\*\*

## المطلب الثاني

### البعد التحليلي

ح ٨٣ - عن أبي قتادة الأنصاري رضي الله عنه أنه سمع رسول الله ﷺ يقول: «إِيَّاكُمْ وَكَثْرَةَ الْحَلْفِ فِي الْبَيْعِ، فَإِنَّهُ يُنْفَقُ، ثُمَّ يَمَحُوقُ»<sup>(١)</sup>»<sup>(٢)</sup>.

في إطار هذا المنهج يتم سبر غور الأزمة واستكناه حقيقة أمرها وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها، وبناء على ذلك تتحدد ملامحها ومظاهرها والنتائج التي أفرزتها وتأثيرها، مما ييسر إمكانية توصيفها، وعرض أبعادها وجوانبها، وتحديد مداها وأطرافها الفاعلة، وتداعياتها المحتملة. والمقصود - ابتداء - بالتحليل: «تجزئة قضية من القضايا إلى عناصر وأجزاء وأقسام، ثم إلى نتائج ومكاسب ومصالح... الخ، ومن خلال تحديد هذه العناصر

---

(١) غريب الحديث: قوله: (ينفق) يروج، قال الخطابي: المنفق: مُشَدَّدَةُ الْفَاءِ أَجودُ، يريدُ المَرْجُحَ لها من النِّفَاقِ. فَأَمَّا الْمُنْفَقُ، ساكنة النون، فَإِنَّهُ يُوهَمُ مَعْنَى الْإِنْفَاقِ.. وقوله: (يمحق) المحق: النقص والمحو والإبطال. وقد محقه يمحقه. ومحققة: مفعلة منه: أي مظنة له ومحراة به. إصلاح غلط المحدثين (١/ ٥٤) لأبي سليمان حمد بن محمد بن إبراهيم بن الخطاطب البستي المعروف بالخطابي (المتوفى: ٣٨٨هـ) تحقيق: د. محمد علي عبد الكريم الرديني، دار المأمون للتراث - دمشق، الطبعة: الأولى، ١٤٠٧، عدد الأجزاء: ١. والنهاية في غريب الحديث والأثر (٤/ ٣٠٣).

(٢) حديث صحيح، أخرجه مسلم (ك: ب: النهي عن الحلف في البيع، ٣/ ١٢٢٨ ح ١٦٠٧) والنسائي (ك: البيوع، ب: المنفق سلعته بالحلف الكاذب، ٧/ ٢٤٦ ح ٤٤٦٠) وابن ماجه (ك: التجارات، ب: ما جاء في كراهية الأيمان في الشراء والبيع، ٢/ ٧٤٥ ح ٢٢٠٩).

والأجزاء يتم معرفة أي جزء منها كان له تأثير أكبر في الأزمة»<sup>(١)</sup>. ومن هنا تأتي أهمية اعتماد المنهج التحليلي في التصدي للأزمات، فالتحليل يعتبر آلة تفسيرية حيث يُمكن الباحث من التعمق في صلب الموضوع ورؤية مكوناته كل على حدة، ومن ثم التوصل إلى الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي كانت تبدو له غامضة في أول الأمر نتيجة تداخلها وتشابكها.

ونظرًا لتلك الأهمية التي يتبوؤها المنهج التحليلي - بصفة عامة - فقد اعتمده المفسرون منهجًا معتبرًا في تفسير القرآن الكريم، كما ارتضاه الفلاسفة قديمًا وحديثًا لإدراك الحقائق وتوضيحها وتبيينها.

ومن الجدير بالذكر أن للمنهج التحليلي آليات لا يصح الإغضاء عنها ولا التخفف منها، ويأتي في صدارتها: الإلمام التام بالموضوع المراد إخضاعه لهذا المنهج من كافة أبعاده، والتمتع بالفطنة والذكاء اللازمين للوصول إلى الأجزاء المكونة للأفكار. وتكتسب هذه المهارة بالمِرَاس والدُّربة، وفسح المجال للفكر والنظر.

ومن الجدير بالذكر - كذلك - أن البعد التحليلي لا ينبغي أن ينظر إليه على أنه بعد منفرد أو منعزل عن سائر الأبعاد التي تدار الأزمات في إطارها، فهو والبعد التركيبي متلازمان، والتاريخي والوصفي يسبقانه، والنقدي والمقارن يعقبانه، فالتحليل متداخل مع غيره، ويعتبر أداة لما بعده، وانطلاقة لمراحل متتالية ومتكاملة في العمل، وليس غاية في ذاته، وهدفًا ونهاية في البحث.

وبالنظر في السنة النبوية المطهرة نلاحظ أن للبعد التحليلي حضورًا لافتًا خاصة عندما يكون المقام مقام تحذير من أزمة من الأزمات كي لا تقع، حيث يأتي التحذير مقررًا بتحليل دقيق وتفكيك واع لمفردات الأزمة وأسبابها ودواعيها؛ حذرًا من آثارها وتبعاتها،

---

(١) إدارة الصراع (٢٨٦) بتصرف.

ومن ذلك على سبيل المثال حديث أبي قتادة المذكور قريباً، فهذا الحديث على وجازة ألفاظه إلا أنه قدم لنا تصوراً كاملاً عما نحن بصدد الحديث عنه، فهو بدأ بالتحذير من أزمة حقيقية تترتب على كثرة الحلف بين يدي عملية البيع والشراء الذين تتفاوت فيهما الرؤى متفاوتاً لا يخفى على أحد، تارة بسبب الاختلاف حول قيمة السلعة، وتارة بسبب الاختلاف حول جودتها، وتارة بسبب الاختلاف حول صلاحيتها... الخ، وهذا التفاوت المؤكد وقوعه في مثل هذه التعاملات لا يناسبه - بحال - إقحام اليمين - بما لها من قداسة - فيه، فإذا ما وجدنا أنفسنا في موقف يخالف ذلك بحيث تقحم الأيمان في مسائل البيع والشراء، فإننا - حتماً - واجدون أنفسنا أمام نوع من الأزمات، وهو المعروف بـ «أزمة الثقة» التي تحصل بين طائفتين من الناس، بين الباعة الذين يحلو لهم ترويج سلعهم بطريقة تضفي عليها نوعاً من الحصانة التي تعجل بتصريفها، وذلك بكثرة الحلف، وبين المشتريين الذين يتفاوتون - بالضرورة - فيما بينهم في تقييم وتقدير هذه السلع كما أوضحنا منذ قليل، وأمام هذا التجاذب نخلص إلى حقيقة واحدة وهي أن أزمة الثقة ستحصل حتماً ضاق النطاق أو اتسع، ومن المعلوم أن لهذا النوع من الأزمات آثاره السيئة على المجتمعات حيث تتنامى روح الشك والريبة في كافة التعاملات بين أفرادها، وتلك في حد ذاتها طامة من الطامات وكارثة من الكوارث التي تهدد نسيج المجتمع في جانب مهم فيه وهو الجانب الاقتصادي، ولذا كان حرص رسول الله ﷺ على التحذير من ذلك تحذيراً مقروناً بتحليل لهذه الأزمة، فيما يشبه ما هو معروف في هذه الآونة بـ «دراسة الجدوى»، وكأن سؤالاً قد طرح نفسه عقيب قوله ﷺ «إِيَّاكُمْ وَكَثْرَةَ الْحَلْفِ فِي الْبَيْعِ» ومنطوق هذا السؤال هو: لماذا التحذير من كثرة الحلف في البيع؟ فجاء الجواب محلاً سبب التحذير بذكر أمرين هما في الواقع المطمح والمطمع من وراء أي دراسة لجدوى مشروع من المشاريع، أو عمل من الأعمال، هذان الأمران هما: الحال والمآل، فحال التعامل على هذه الشاكلة الذي لا تخطؤه عين ناظر هو كثرة البيع ورواج السلع، ومآله المحقق وذهاب البركة التي هي المأمول من وراء سعي الناس

وكدهم في أمور معاشهم. هذا التحليل الدقيق «دراسة الجدوى» يسهم بما لا شك فيه في التأسيس لنوع من المعاملات المالية النظيفة التي تعزز الثقة بين الناس، وتؤسس - كذلك - لعمليات بيع وشراء حقيقية تنعش الاقتصاد وتقويه، على خلاف النوع الآخر القائم على الغرر والجهالة والتدليس والكذب الذي يهدف إلى جني أرباح طائلة مخلفًا وراءه أزمات من الثقة تؤسس هي الأخرى لاقتصاد - أيضًا - ولكنه اقتصاد وهمي هش تحور قواه، وتتداعى أركانه أمام أدنى كارثة من الكوارث كما هو معروف عند المهتمين بمثل هذه الشؤون.

\* \* \*

### المطلب الثالث

#### البعد المقارن

ح ٨٤ - عن النعمان بن بشير<sup>(١)</sup> - رضي الله عنهما - عن النبي ﷺ قال: «مثل القائم على حدود الله والواقع فيها، كمثل قوم استهموا<sup>(٢)</sup> على سفينة، فأصاب بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها، فكان الذين في أسفلها إذا استقوا من الماء مروا على من فوقهم، فقالوا: لو أنا خرقنا في نصيبنا خرقًا ولم نؤذ من فوقنا، فإن يتركوهم وما أرادوا هلكوا جميعًا، وإن أخذوا على أيديهم نجوا، ونجوا جميعًا»<sup>(٣)</sup>.

(١) النعمان بن بشير بن سعد بن ثعلبة الأنصاري الخزرجي. له ولأبويه صحبة، ثم سكن الشام، ثم ولي إمرة الكوفة، ثم قتل بحمص سنة خمس وستين وله أربع وستون سنة ع. تقريب التهذيب (١/ ٥٦٣ ت: ٧١٥٢).

(٢) استهموا: أي تقارعوا. مختار الصحاح (١/ ١٥٦ في س هم).

(٣) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: الشركة، ب: هل يقرع في القسمة والاستهام فيه، = ١٣٩ / ٣ ح ٢٤٩٣) والترمذي (أبواب الفتن، باب منه، ٤ / ٤٧٠ ح ٢١٧٣).

البعد المقارن في مجال إدارة الأزمات هو ذلك البعد الذي يعتمد على المقارنة في دراسة الظواهر حيث يبرز أوجه الشبه والاختلاف بين ظواهر أزميتين أو أكثر، بحيث يستفاد من الإجراءات المتبعة حيال الأزمة الأولى فيما هو حاضر، أو متوقع من أزمات، وهو محل في العلوم الاجتماعية والإنسانية محل التجربة في العلوم الطبيعية، ولذا يصح لنا القول بأن المقارنة هي تجريب غير مباشر، «وحتى تكون المقارنة فاعلة فإنه ينبغي أن يتم عقدها بين الأزمات ذات الطبيعة المتقاربة من حيث موضوع الأزمة وحجمها ومكانها الجغرافي وغير ذلك. غير أنه ليس بالضرورة أن تعقد المقارنة بين الأزمات المتشابهة فقط، ففي كثير من الأحيان يمكن الاستفادة من عقد مقارنة بين أزمات مختلفة في الموضوع، أو المكان، أو الحجم، أو غير ذلك. ولكن المقارنة تساعد المنظمة في الاستفادة من فلسفة إدارة الأزمات والتعاطي معها بنجاح»<sup>(١)</sup>.

مما تقدم يتبين لنا الدور المهم الذي يمكن أن يلعبه البعد المقارن في التعامل مع الأزمات على نحو يساهم في تفادي الأزمة والتخلص منها في أي مرحلة من مراحلها. وهو من الأبعاد التي طرحها رسول الله ﷺ أمام الصحابة والمسلمين من بعدهم ليعتمدوه طريقة للتعامل مع الأزمات، كما يتضح من هذا الحديث الذي يرويه النعمان بن بشير - رضي الله عنهما - فهذا الحديث يتناول قضية مهمة في دين الله - عز وجل - وهي قضية صيانة حدوده - سبحانه وتعالى - من أي انتهاك، وحمايتها من أي اعتداء؛ لما في ذلك من مضرة بالغة وطامة عظيمة تنتهي بالمجتمع الذي يحصل فيه ذلك إلى هلاك محقق، وأن ثمة صراعاً تدور رحاه بين أولئك المنتهكين لحدود الله المستخفين بأفعالهم وما يترتب عليها من آثار، وبين أولئك الصائنين لتلك الحدود، العالمين بالعواقب، وحتى تتضح الصورة وتتجلى أكثر وأكثر عقد لنا رسول ﷺ مقارنة حكيمة بين هذا

---

(١) إدارة الأزمات، منهج متكامل (١٣٤).

الحال، وحال قوم ركبوا سفينة، فكان منهم طائفة من ذوي النظرة الضيقة الذين يسعون إلى إشباع رغباتهم دون اعتداد بأي أمر آخر، فهؤلاء في سبيلهم إلى الحصول على الماء هموا بأمر شنيع وهو ثقب السفينة، وثمة آخرون عقلاء إن لم يبادروا إلى منع هؤلاء السفهاء لشملهم الهلاك جميعاً وإلا نجوا جميعاً.

والملاحظ هنا أن البعد المقارن استخدم استخداماً غاية في الدقة لإيصال الرسالة المهمة إلى العقلاء من هذه الأمة المعظمين لحدود الله وهي أن يسرعوا إلى نهي أصحاب المنكر عن منكرهم؛ لأن ترك هؤلاء معناه هلاك الجميع الأتقياء والأشقياء على حد سواء. ونشير هنا إلى أن المقارنة جرت بين أزمتين متشابهة في موضوعها، كما مر معنا، ومتشابهة كذلك في مفردات هذا الموضوع (ففي السفينة شبه من الحياة، وأصحاب المعاصي والمنكرات المنتهكين للحرمان والحدود يشبهون الحمقى الذين يريدون خرق السفينة دون تقدير لعاقبة فعلهم، والأمرون بالمعروف والنهي عن المنكر طلباً للنجاة من النار وغضب الجبار يشبهون العقلاء على السفينة الذين يأخذون على أيدي السفهاء طلباً للنجاة من الغرق). فعلى من يدير الأزمة أن يعلي من شأن هذا البعد لما له من أهمية كما ظهر لنا.

\* \* \*

## المطلب الرابع

### البعد الجغرافي

ح ٨٥ عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: «كان في بني إسرائيل رجل قتل تسعة وتسعين إنساناً، ثم خرج يسأل، فأتى راهباً فسأله فقال له: هل من توبة؟ قال: لا، فقتله، فجعل يسأل، فقال له رجل: ائت قرية كذا وكذا، فأدركه الموت، فناء بصدرة نحوها، فاخصمت فيه ملائكة الرحمة وملائكة العذاب، فأوحى الله إلى هذه أن



تقربي، وأوحى الله إلى هذه أن تباعدني، وقال: قيسوا ما بينهما، فوجد إلى هذه أقرب بشبر، فغفر له»<sup>(١)</sup>.

يسهم مكان وبيئة الأزمة إسهامًا قويًا في تفهم ملابسات وقوعها، وتقدير حجمها وأمد بقائها، وكذا سبل التعامل معها، ومن ثم كان من الضروري على من يريد التعامل مع الأزمة على نحو يأتي بعواقب سليمة أن يحسن النظر في مكان الأزمة وبيئتها بغية الوصول إلى القرار الملائم لحال تلك الأزمة.

ولما كان لبيئة الأزمة ومكانها كل هذا التأثير رأينا النبي ﷺ في غير موقف ومناسبة يستحضر هذا البعد ويجعل منه شريكًا أساسيًا في علاج بعض الأزمات، ومن ذلك أن المسلمين لما اشتد أذى المشركين لهم بمكة - في أول الأمر - حتى بلغ الأذى درجة الفتنة في الدين، كان من بين الحلول المعمول بها لمواجهة هذه الأزمة هو حل الهجرة إلى مكان آخر يأمن فيه المسلمون على دينهم، كما يوضح ذلك هذا الجزء من حديث أم المؤمنين عائشة - رضي الله عنها - قالت: هاجر ناس إلى الحبشة من المسلمين، وتجهز أبو بكر مهاجرًا، فقال النبي ﷺ: «على رسلك»<sup>(٢)</sup>، فإني أرجو أن يؤذن لي» فقال أبو بكر: أو ترجوه بأبي أنت؟ قال: «نعم» فحبس أبو بكر نفسه على النبي ﷺ لصحبته...<sup>(٣)</sup>. وهذا يظهر إلى أي مدى يمكن أن يكون البعد الجغرافي حاضرًا بقوة في مواجهة الأزمات.

---

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: أحاديث الأنبياء، ب: حديث الغار، ٤ / ١٧٤ ح ٣٤٧٠) ومسلم (ك: التوبة، ب: قبول توبة القاتل وإن كثر قتله، ٤ / ٢١١٨ ح ٢٧٦٦) وابن ماجه (ك: الديات، ب: هل لقاتل مؤمن توبة، ٢ / ٨٧٥ ح ٢٦٢٢).

(٢) قوله (على رسلك) أي: اتد وتأن. النهاية في غريب الحديث (٢ / ٢٢٢).

(٣) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: الحوالات، ب: جوار أبي بكر في عهد النبي ﷺ وعقده، ٣ / ٩٨ ح ٢٢٩٩، ك: المناقب، ب: هجرة النبي ﷺ وأصحابه إلى المدينة، ٥ / ٥٨ ح ٣٩٠٥، ك: المغازي، ب: غزوة الرجيع، ورعل، وذكوان، وبئر معونة، وحديث عضل، والقارة، وعاصم بن ثابت، وخبيب وأصحابه، ٥ / ١٠٦ ح ٤٠٩٣، ك: اللباس، ب: التقنع، ٧ / ١٤٥ ح ٥٨٠٧).

ومن النماذج الحديثة - كذلك - التي تدلل على الأثر الفعال للبعد الجغرافي في مواجهة الأزمات وحسن التعامل معها حديث أبي سعيد الأنف ذكره، ففي هذا الحديث يبدو بجلاء التنبيه على الاستخدام الأمثل للبعد الجغرافي في الخروج من الأزمات حيث وُجّه القاتل الذي ضاقت عليه الأرض بما رحبت ندما على ما كان منه - وُجّه إلى تغيير المكان الذي اقترف فيه المعصية إلى مكان آخر، وحول هذا الأمر يقول الحافظ - رحمه الله -: «فيه فضل التحول من الأرض التي يصيب الإنسان فيها المعصية لما يغلب بحكم العادة على مثل ذلك إما لتذكره لأفعاله الصادرة قبل ذلك والفتنة بها وإما لوجود من كان يعينه على ذلك ويحضه عليه ولهذا قال له الأخير ولا ترجع إلى أرضك فإنها أرض سوء ففيه إشارة إلى أن التائب ينبغي له مفارقة الأحوال التي اعتادها في زمن المعصية والتحول منها كلها»<sup>(١)</sup>.

\* \* \*

## المطلب الخامس

### البعد الواقعي

ح ٨٦ - عن علي عليه السلام في غزوة بدر قال رسول الله في حق غلامين لقريش: «إذا صدقاكم ضربتموهما، وإذا كذباكم تركتموهما، صدقا، والله إنها لقريش»<sup>(٢)</sup>.

(١) فتح الباري (٦/ ٥١٧).

(٢) سيرة ابن هشام (١/ ٦١٦، ٦١٧) أخرجه من حديث علي عليه السلام أحمد (مسند الخلفاء الراشدين، مسند علي بن أبي طالب، ٢/ ٢٥٩ ح ٩٤٨) وابن أبي شيبة (ك: المغازي، ب: غزوة بدر الكبرى ومتى كانت وأمرها، ٧/ ٣٥٦ ح ٣٦٦٧٩) وإسناده صحيح، رجاله ثقات رجال الشيخين غير حارثة بن مضرب، وثقه يحيى، وقال أحمد: حسن الحديث (ميزان الاعتدال في نقد الرجال =

تبقى طريقة التعامل مع الأزمات في حالة من التآرجح والضبابية طالما أن القرارات التي يصدرها قائد فريق إدارة الأزمة تتم بناء على تغذية من معلومات مغلوطة تفتقر إلى رصيد كافٍ من الواقعية والمصداقية والشفافية، وإذا استمر الحال على هذا النحو المتمثل في مجافاة البعد الواقعي الذي يعكس حقيقة الأحداث، فإن أي مراقب محايد لمجريات الأزمات لا يتوقع لها انفراجة قريبة، بل ربما يتوقع الأسوأ والأأكد.

نعم: ربما تكون لحظات المكاشفة والمصارحة من أشد اللحظات على النفس مرارة، ولكن كما قيل «إن الصراحة راحة»، فالراحة الحقيقية تأتي بعد المكابدة والمعاناة، ولا عبرة براحة لحظية وقتية مبنية على أخبار مزيفة مكذوبة طلباً لرضا عاجل لا يلبث إلا يسيراً، ثم يعقبه من عنت الأيام وشقائهما ما الله به عليم؛ جراء الاصطدام بواقع مر لم يكن قد حُسب حسابه ولا أخذت الأهبة للقاءه، من أجل ذلك فإن من واجب فريق إدارة الأزمة على وجه الخصوص أن يتحلى بأريحية فائقة تجعله لا يرضى فقط بسماع الأخبار التي تعكس له حقيقة ما هو مقبل على التعامل معه، بل عليه أن يتعب نفسه في تطلب ذلك والإصرار عليه، ولنا في رسول الله ﷺ خير أسوة وقدوة، فقد كان ﷺ حريصاً كل الحرص على التعامل بواقعية تامة مع الأحداث كما هي مهما كان وقعها عليه وعلى من حوله ﷺ ويطيب لنا أن نقف يسيراً مع حادثة كاشفة لهذا الأمر من بين حوادث عديدة وقعت على عهد رسول الله ﷺ وأعني هنا ما ذكره ابن إسحق أثناء سرده لأحداث غزوة بدر، قال: «ثم رجع رسول الله ﷺ إلى أصحابه، فلما أمسى بعث علي بن أبي طالب، والزبير بن العوام، وسعد بن أبي وقاص، في نفر من أصحابه، إلى ماء بدر،

---

= (١ / ٤٤٦ ت: ١٦٦٢) لشمس الدين أبو عبد الله محمد بن أحمد بن عثمان بن قايماز الذهبي

(المتوفى: ٧٤٨هـ) تحقيق: علي محمد البجاوي: دار المعرفة للطباعة والنشر، بيروت - لبنان، الطبعة: الأولى، ١٣٨٢هـ - ١٩٦٣م عدد الأجزاء: ٤، وسامع إسرائيل من جده أبي إسحاق في غاية الإتقان للزومه إياه وكان خصيصاً به، فيما قاله الحافظ في «الفتح» (١ / ٣٥١).

يلتمسون الخبر له عليه - كما حدثني يزيد بن رومان، عن عروة بن الزبير - فأصابوا راوية<sup>(١)</sup> لقريش فيها أسلم، غلام بني الحجاج، وعريض أبو يسار، غلام بني العاص بن سعيد، فأتوا بهما فسألوهما، ورسول الله ﷺ قائم يصلي، فقالا: نحن سقاة قريش، بعثونا نسقيهم من الماء. فكره القوم خبرهما، ورجوا أن يكونا لأبي سفيان، فضر بهما. فلما أذلقوهما<sup>(٢)</sup> قالوا: نحن لأبي سفيان، فتركوهما. وركع رسول الله ﷺ وسجد سجديته، ثم سلم، وقال: «إذا صدقاكم ضربتموهما، وإذا كذباكم تركتموهما، صدقاً، والله إنها لقريش».

ففي هذا الخبر نلاحظ أمراً مهماً وهو أن الصحابة لما أخبرهم الرجال الخبر كما هو وأتيا بالحقيقة على وجهها كرهوا ذلك؛ لأنهم كانوا قد وطنوا أنفسهم على أمر معين مخالف تماماً لما أخبر به الرجال، وهو طلب العير، غير أبي سفيان تلك الغنيمة السهلة الباردة إذا ما قورنت بمواجهة مسلحة مع قوة لا يستهان بها وهي قريش، وهذا التصرف موافق لما جبل عليه البشر بصفة عامة، قال تعالى: ﴿وَإِذْ يَعِدُكُمُ اللَّهُ إِحْدَى الطَّائِفَتَيْنِ أَنَّهَا لَكُمْ وَتَوَدُّوْنَ أَنَّ غَيْرَ ذَاتِ الشَّوْكَةِ تَكُونُ لَكُمْ وَيُرِيدُ اللَّهُ أَن يُحَقِّقَ الْحَقَّ بِكَلِمَاتِهِ وَيَقْطَعَ دَابِرَ الْكَافِرِينَ﴾ [الأفال: ٧]، غير أن رسول الله ﷺ وهو القائد الذي يحسب الأمور بطريقة تختلف عن أي شخص آخر أبى إلا المصارحة والواقعية في نقل الخبر حتى وإن كان في ذلك ما لا يحب، حيث إن الوقوف على الحقيقة كما هي يفيد القائد في إدارة المعركة بأدواتها الحقيقية، ولأجل ذلك صمم رسول الله ﷺ على سماع الحقيقة كما هي. فالحاصل أن الرسول ﷺ اعتنى بالبعد الواقعي في تعامله مع الحدث؛ لعلمه التام بجذواه ومنفعته. وفي هذا التصرف درس بالغ الأهمية لأي أحد يتصدى لمهمة ما وهو أن يكون صريحاً مع نفسه في تعامله مع الأحداث والوقائع حتى يتمكن من الخروج بقرارات صحيحة نافعة.

\* \* \*

(١) (الراوية) الإبل التي يستقى عليها الماء.

(٢) (أذلقوهما) بالغوا في ضربهما.

# المبحث الثاني

## أساليب التعامل مع الأزمات في ضوء نصوص السنة المطهرة

وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: أسلوب التعبئة العامة.

المطلب الثاني: أسلوب احتواء الأزمة.

المطلب الثالث: أسلوب تحييد بعض عناصر الأزمة.

المطلب الرابع: أسلوب الصدمة والمباغطة.

المطلب الخامس: أسلوب تحويل الأزمة عن مسارها.

\* \* \*

### المطلب الأول

#### أسلوب التعبئة العامة

ح ٨٧ - عن عبد الله بن مسعود<sup>(١)</sup>، أن رسول الله ﷺ قال: «ما من نبي بعثه الله في أمة قبلي إلا كان له من أمته حواريون، وأصحاب يأخذون بسنته ويقتدون بأمره، ثم

---

(١) عبد الله بن مسعود بن غافل الهذلي، أبو عبد الرحمن. من السابقين الأولين ومن كبار العلماء من الصحابة مناقبة جمة وأمره عمر على الكوفة ومات سنة اثنتين وثلاثين أو في التي بعدها بالمدينة ع. تقريب التهذيب (١/ ٣٢٣ ت: ٣٦١٣).

إنها تخلف من بعدهم خلوف يقولون ما لا يفعلون، ويفعلون ما لا يؤمرون، فمن جاهدهم بيده فهو مؤمن، ومن جاهدهم بلسانه فهو مؤمن، ومن جاهدهم بقلبه فهو مؤمن، وليس وراء ذلك من الإيمان حبة خردل»<sup>(١)</sup>.

ح ٨٨ - وعن أنس - رضي الله عنه - أن النبي ﷺ قال: «جاهدوا المشركين بأموالكم وأنفسكم وألستكم»<sup>(٢)</sup>.

ح ٨٩ - وعنه ﷺ أن النبي ﷺ قال يوم بدر: «قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض» قال يقول عمير بن الحمام الأنصاري<sup>(٣)</sup> ﷺ: يا رسول الله، جنة عرضها

(١) حديث صحيح، أخرجه مسلم (ك: الإيمان، ب: بيان كون النهي عن المنكر من الإيمان، وأن الإيمان يزيد وينقص، وأن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر واجب، ١ / ٦٩ ح ٥٠).

(٢) حديث صحيح، ورجاله ثقات رجال الشيخين غير حماد - وهو ابن سلمة - فمن رجال مسلم، أخرجه أبو داود (ك: الجهاد، ب: كراهية ترك الغزو، ٣ / ١٠ ح ٢٥٠٤) والنسائي (ك: الجهاد، ب: وجوب الجهاد، ٦ / ٧ ح ٣٠٩٦) وأحمد (مسند المكثرين من الصحابة، مسند أنس بن مالك، ١٩، ٢٧٢ ح ١٢٢٤٦، ٢٠، ٢٦ ح ١٢٥٥٥، ٢١ / ٢٣٢ ح ١٣٦٣٨) والدارمي (ك: الجهاد، ب: في جهاد المشركين باللسان واليد، ٣ / ١٥٧٧ ح ٢٤٧٥) وأبو يعلى (٦ / ٤٦٨ ح ٣٨٧٥) وابن حبان (ك: السير، ذكر الأمر بالحث على الجهاد، وقتل أعداء الله الكفرة، ١١ / ٦ ح ٤٧٠٨) والحاكم في المستدرک (ك: الجهاد، ٢ / ٩١ ح ٢٤٢٧) وقال: هذا حديث صحيح على شرط مسلم، ولم يخرجاه، ووافقه الذهبي) والبيهقي في السنن الصغير (ك: السير، ٣ / ٣٥٩ ح ٢٧٥٣) والبخاري في شرح السنة (ك: الاستئذان، ب: الشعر والزجل، ١٢ / ٣٧٨ ح ٣٤٠٩، ولفظة: جاهدوا المشركين بأيديكم وألستكم) والضياء في الأحاديث المختارة (٥ / ٣٦ ح ١٦٤٢) والهيثمي في موارد الظمان إلى زوائد ابن حبان (ك: الجهاد، ب: الجهاد بما قدر عليه، ١ / ٣٩٠ ح ١٦١٨) لأبي الحسن نور الدين علي بن أبي بكر بن سليمان الهيثمي (المتوفى: ٨٠٧هـ) تحقيق: محمد عبد الرزاق حمزة. دار الكتب العلمية.

(٣) عمير بن الحمام بن الجموح بن زيد بن حرام الأنصاري السلمي. شهد بدرًا، وقتل بها شهيدًا، قتله خالد بن الأعلم، وكان رسول الله ﷺ قد آخى بينه وبين عبيدة بن الحارث، فقتلا يوم بدر جميعاً. وقيل: إنه أول قتيل قتل من الأنصار في الإسلام. وينظر: الاستيعاب في معرفة =

السموات والأرض؟ قال: «نعم»، قال: بنخ بنخ<sup>(١)</sup>، فقال رسول الله ﷺ: «ما يحملك على قولك: بنخ بنخ؟» قال: لا والله يا رسول الله، إلا رجاء أن أكون من أهلها، قال: «فإنك من أهلها»، فأخرج تمرات من قرنه، فجعل يأكل منهن، ثم قال: لئن أنا حييت حتى آكل تمراتي هذه إنها لحياة طويلة، قال: فرمى بها كان معه من التمر، ثم قاتلهم حتى قتل<sup>(٢)</sup>.

ورد لفظ «التعبئة» في معاجم أهل اللغة ليفيد معاني مختلفة، لكنها تكاد تجمع على ما عبر عنه المعجم الوسيط من أن التعبئة هي: «تهيئة موارد الدولة وإعدادها عند الحرب»<sup>(٣)</sup>. وبهذا المعنى جاء استعمال اللفظ في بعض تراجم الأبواب في كتب الحديث، كما هو صنيع البغوي - رحمه الله - في شرح السنة، حيث أورد في كتاب «الجهاد والسير» ترجمة تحمل هذا اللفظ، وذلك في قوله: «باب الصف في القتال والتعبئة». وأورد تلو هذه الترجمة آيتين هما قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَهُمْ بُنِينَ مَرْصُوصِينَ﴾ [الصف: ٤]، وقوله عز وجل: ﴿وَإِذْ غَدَوْتَ مِنْ أَهْلِكَ تُبَوِّئُ الْمُؤْمِنِينَ مَقَاعِدَ لِلْقِتَالِ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ [آل عمران: ١٢١]. كما أورد ثلاثة أحاديث، الأول: لأبي

= الأصحاب (٣/ ١٢١٤ ت: ١٩٨١) وأسد الغابة (٤/ ٢٧٨ ت: ٤٠٧٢).

(١) غريب الحديث: قوله (بنخ بنخ) قال ابن الأثير: هي كلمة تقال عند المدح والرضى بالشيء، وتكرر للمبالغة، وهي مبنية على السكون، فإن وصلت جرت ونونت فقلت بنخ بنخ، وربما شددت. وبخبخت الرجل، إذا قلت له ذلك. ومعناها تعظيم الأمر وتفخيمه. وقد كثر مجيئها في الحديث. وقوله (فأخرج تمرات من قرنه) قال ابن الأثير: (فأخرج تمرًا من قرنه) أي جعبته، ويجمع على: أقرن، وأقران، كجبل وأجبل وأجبال. النهاية في غريب الحديث والأثر (١/ ١٠١)، (٤/ ٥٥).

(٢) حديث صحيح، أخرجه مسلم (ك: الإمارة، ب: ثبوت اللجنة للشهيد، ٣/ ١٥٠٩ ح ١٩٠١).

(٣) المعجم الوسيط (٢/ ٥٧٩).

أسيد<sup>(١)</sup> في يوم بدر، والثاني: للبراء بن عازب في يوم أحد، والثالث: له - رضي الله عنه - في يوم حنين، وقد وافق بعضُها الجزء الأول من الترجمة «الصف» منطوقاً ومفهوماً، أو مفهوماً فقط، وثلاثتها وافقت الجزء الثاني منها «التعبئة» مفهوماً فقط<sup>(٢)</sup>، وجاء اللفظ في جامع الترمذي مصرحاً فيه بأحد اشتقاقاته، موافقاً بذلك الترجمة قبله منطوقاً ومفهوماً، وذلك في حديث عبد الرحمن بن عوف رضي الله عنه قال: «عبأنا النبي ﷺ ببدر ليلاً»، والذي ترجم له الترمذي بقوله: «ما جاء في الصف والتعبئة عند القتال» إلا أن الحديث متكلم فيه<sup>(٣)</sup>.

وقد أردت بهذه المقدمة أن ألفت النظر إلى أن التعبئة والتهيئة العامة كأسلوب من أساليب التعامل مع الأزمات هو أمر درج الأولون على استعماله في هذا الصدد، وفي واقع الأمر يعتبر أسلوب التعبئة العامة في مواجهة الأزمات من الأساليب الهامة والخطيرة

---

(١) أبو أسيد ابن ثابت الأنصاري المدني، صحابي. قيل: اسمه عبد الله. له حديث. والصحيح فيه فتح الهمة، قاله الدارقطني. ت. س. تقريب التهذيب (١/ ٦١٩ ت: ٧٩٤٣).

(٢) شرح السنة للبيهقي (ك: الجهاد والسير، ب: الصف في القتال والتعبئة، ١١/ ٦٢ ح ٢٧٠٥، ٢٧٠٦، ٢٧٠٧).

(٣) ضعيف الإسناد، أخرجه الترمذي (أبواب الجهاد، ب: ما جاء في الصف والتعبئة عند القتال، ٤/ ١٩٤ ح ١٦٧٧) وقال: هذا حديث غريب لا نعرفه إلا من هذا الوجه. وسألت محمد بن إسماعيل عن هذا الحديث؟ فلم يعرفه، وقال: محمد بن إسحاق سمع من عكرمة وحين رأيته كان حسن الرأي في محمد بن حميد الرازي، ثم ضعفه بعد. اه. قلت: ومحمد بن حميد بن حيان أبو عبد الله الرازي، شيخ المصنف، قال عنه ابن عدي: وتكثر أحاديث ابن حميد التي أنكرت عليه إن ذكرناه على أن أحمد بن حنبل قد أثنى عليه خير الصلابة في السنة. وقال عنه الحافظ: حافظ ضعيف، وكان ابن معين حسن الرأي فيه. من العاشرة. مات سنة ثمان وأربعين. د. ق. وينظر: الكامل في ضعفاء الرجال (٧/ ٩٢٥ ت: ١٧٥٩) لأبي أحمد بن عدي الجرجاني (المتوفى: ٣٦٥هـ) تحقيق: عادل أحمد عبد الموجود - علي محمد معوض، وشارك في تحقيقه: عبد الفتاح أبو سنة، الكتب العلمية - بيروت - لبنان، الطبعة: الأولى، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م. وينظر كذلك تقريب التهذيب (١/ ٤٧٥ ت: ٥٨٣٤).



التي لا غنى عنها وقت اشتداد الأزمة واستحكامها؛ لأن فريق إدارة الأزمة - بالغاً ما بلغ، عدة وعدداً - قد يجد نفسه عاجزاً عن مواجهة الأزمة وإحكام قبضته عليها منفرداً، وعندئذ يكون في حاجة ماسة إلى استدعاء كل القوى، وحشد كافة الإمكانيات والطاقات الموجودة في المجتمع، كلُّ بما يقوى عليه، دون احتقار لأي جهد من الجهود أو عمل من الأعمال التي يبذلها عامة الناس نتيجة حشدهم وتعبئتهم - وإن قلت - لمواجهة الأزمة. وجولة سريعة في دواوين السنة تطلعننا أن رسول الله ﷺ كان يضع موضوع التعبئة العامة في أولوياته عند مواجهة الشدائد، مع أنه مؤيد بنصر الله وعنايته - ابتداءً - إلا أنه ﷺ يريد أن يعلم أمته أن تفتن إلى هذا الدعم الكبير في مواجهة الشدائد والأزمات كي يفيدوا منه ويوظفوه عند حاجتهم إليه، ومن ذلك على سبيل المثال ما ورد في حديث ابن مسعود الذي مر معنا قريباً، ففي هذا الحديث يضع رسول الله ﷺ الصحابة الكرام أمام أمر واقع، وإن كان مُراً؛ كونه يفرز طائفة من المنتسبين لهذا الدين لا يعلنون له رأساً بنفاقهم وزيفهم، ويكونون بسبب هذا النفاق مصدراً للأزمات والمحن داخل المجتمع، ثم نراه ﷺ يوجه حديثه للغيورين على دينهم من هذه الأمة معبئاً إياهم لمجابهة هؤلاء بما أوتوا من قوة - جليلة كانت أو دقيقة - وبما لا يدع مجالاً لاعتذار معتذر عن مجابهتهم والتصدي لهم.

وقريب من ذلك حديث أنس ؓ: (جاهدوا المشركين). ففي هذا الحديث تعبئة لعموم المسلمين أن يبذلوا قصارى الجهد لمواجهة المشركين، كلُّ بما يمكنه الجهاد به من المال والنفس واللسان.

وكما كان رسول الله ﷺ يعبئ «رهباً» من خلال تسمية وتوضيح خطورة الجهة التي يتم الحشد والتعبئة لأجلها، فإنه - كذلك - كان يعبئ «رغباً» بتوضيح الجزاء المرتقب لأولئك المعبئين إن هم استجابوا لما يُدْعَوْنَ إليه، وهذا ما يوضحه حديث أنس بن مالك - رضي الله عنه - وفيه أن النبي ﷺ قال مخاطباً الصحابة ومعبئاً لهم عندما

أصبحوا وجهًا لوجه مع المشركين يوم بدر: «قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض»، وكان لهذا النوع من الترغيب بالغ الأثر في تعبئة الصحابة الذين تدافعوا كل يريد الظفر بهذا الوعد الكبير، وهذه الحالة من التدافع تبرزها مفردات ذلك الحوار الذي دار بين أحد الصحابة، وهو عمير بن الحمام رضي الله عنه وبين رسول الله ﷺ فور سماع عمير هذا الوعد.

هكذا نلاحظ الأثر الكبير الذي تحدثه التعبئة العامة والحشد الهائل لكافة الإمكانيات والقدرات والطاقات في تغيير إشارة البوصلة، وترجيح إحدى الكفتين عند مواجهة الشدائد والأزمات، غير أن لكل أزمة - طبعًا - ما يناسبها من طرق التعبئة وفنونها وهذا مرده إلى القيادة التي يعهد إليها إصدار القرارات في مواجهة الأزمات.

\* \* \*

## المطلب الثاني

### أسلوب احتواء الأزمة

ح ٩٠ - عن المسور بن مخرمة<sup>(١)</sup>، وعبد الرحمن بن عبد القاري<sup>(٢)</sup> أنها سمعا

---

(١) المسور بن مخرمة بن نوفل بن أهيب بن عبد مناف بن زهرة بن كلاب بن مرة بن كعب بن لؤي بن غالب بن أخت عبد الرحمن بن عوف. كنيته أبو عبد الرحمن. كان مولده بمكة لستين بعد الهجرة، وقدم به المدينة في النصف من ذي الحجة سنة ثمان عام الفتح وهو بن ست سنين. أصابه حجر المنجنيق بمكة وهو يصلي في الحجر فمكث، ومات سنة أربع وسبعين، وقد قيل: سنة اثنتين وسبعين وهو بن سبعين سنة. وقد قيل: أقل من هذا، وقال الحافظ: له ولأبيه صحبة. مات سنة أربع وستين ع. وينظر: الثقات لابن حبان (٣/ ٣٩٤ ت: ١٢٩٨) وتقريب التهذيب (١/ ٥٣٢ ت: ٦٦٧٢).

(٢) عبد الرحمن بن عبد القاري: «مدني»، تابعي، ثقة، من كبار التابعين، وعن يحيى بن معين أنه قال: عبد الرحمن بن عبد القاري ثقة. قال الحافظ: يقال له رؤية، وذكره العجلي في ثقات التابعين، واختلف قول الواقدي فيه قال تارة له صحبة، وتارة تابعي. مات سنة ثمان وثمانين ع. =

عمر بن الخطاب<sup>(١)</sup> يقول: سمعت هشام بن حكيم بن حزام<sup>(٢)</sup>، يقرأ سورة الفرقان على غير ما أقرؤها، وكان رسول الله ﷺ أقرأنيها، وكدت أن أعجل عليه، ثم أمهلته حتى انصرف، ثم لبته بردائه<sup>(٣)</sup>، فجئت به رسول الله ﷺ فقلت: إني سمعت هذا يقرأ على غير ما أقرأتنيها، فقال لي: «أرسله»، ثم قال له: «اقرأ»، فقرأ، قال: «هكذا أنزلت»، ثم قال لي: «اقرأ»، فقرأت، فقال: «هكذا أنزلت إن القرآن أنزل على سبعة أحرف<sup>(٤)</sup>»،

- = وينظر تاريخ الثقات (١/ ٢٩٥ ت: ٩٦٦) لأبي الحسن أحمد بن عبد الله بن صالح العجلي الكوفي (المتوفى: ٢٦١هـ) دار الباز. الطبعة الأولى ١٤٠٥هـ - ١٩٨٤. عدد الأجزاء: ١، والجرح والتعديل لابن أبي حاتم (٥/ ٢٦١ ت: ١٢٣٣) وتقريب التهذيب (١/ ٣٤٥ ت: ٣٩٣٨).
- (١) عمر بن الخطاب بن نفيل القرشي العدوي، أمير المؤمنين. مشهور جم المناقب استشهد في ذي الحجة سنة ثلاث وعشرين وولي الخلافة عشر سنين ونصفاً. تقريب التهذيب (١/ ٤١٢ ت: ٤٨٨٨).
- (٢) هشام بن حكيم بن حزام بن خويلد بن أسد بن عبد العزى بن قصي القرشي الأسدي، قال الحافظ: وهم ابن مندة فنسبه مخزومياً. قال ابن سعد: كان مهيباً. وقال الزهري: كان يأمر بالمعروف ولا له ولد. وقد روى عنه أيضاً جبير بن نفير، وقتادة السلمي وغيرهما. ومات قبل أبيه بمدة طويلة، قال أبو نعيم: استشهد بأجنادين. الإصابة في تمييز الصحابة (٦/ ٤٢٢ ت: ٨٩٨٤).
- (٣) قوله (لبته بردائه) قال ابن الجوزي: اللب موضع النحر المراد جررته بالرداء المتعلق بنحره. غريب الحديث لابن الجوزي (٢/ ٣١٠).
- (٤) ثمة خلاف كبير بين أهل العلم في تحديد المقصود بالأحرف السبعة، ومن المؤلفات التي عنت بنقل هذا الخلاف: الأحرف السبعة للقرآن؛ لعثمان بن سعيد بن عثمان بن عمر أبي عمرو الداني (المتوفى: ٤٤٤هـ) تحقيق: د. عبد المهيمن طحان، مكتبة المنارة - مكة المكرمة. الطبعة: الأولى، ١٤٠٨. عدد الأجزاء: ١. والبرهان في علوم القرآن (النوع الحادي عشر: معرفة على كم لغة نزل القرآن، ١/ ٢١١ - ٢٢٧) لأبي عبد الله بدر الدين محمد بن عبد الله بن بهادر الزركشي (المتوفى: ٧٩٤هـ) تحقيق: محمد أبو الفضل إبراهيم. الطبعة: الأولى، ١٣٧٦هـ - ١٩٥٧م. دار إحياء الكتب العربية عيسى البابي الحلبي وشركائه. عدد الأجزاء: ٤. وتأويل مشكل القرآن (١/ ٢٩، ٣٠). =

فاقرءوا منه ما تيسر»<sup>(١)</sup>.

تُعد القدرة على تطويق الأزمة وإيقافها عند مرحلة معينة من الأساليب المهمة في مواجهة الأزمات والتصدي لها، ومما لا شك فيه أن عملاً كهذا يحتاج من القيادة أن تكون ذات أوصاف تمكنها - بنجاح - من تحقيق هذا الأمر، والذي هو احتواء الأزمة ومنعها من التوسع والانتشار، ومن أهم هذه الأوصاف:

- الدراية التامة بأبعاد الأزمة ومسبباتها ومآلاتها وطبيعة أطراف الصراع فيها.
- الحنكة الكبيرة في إدارة الحوارات بما يخلف حالة من الرضا في نفوس المتصارعين، إذا كانت الأزمة ناجمة عن صراع ما.
- التحلي بدرجات عالية من القبول لدى الأطراف المتنازعة والمتصارعة.
- «إن استخدام أسلوب الاحتواء يؤدي إلى إفقاد الأزمة لقوتها وشدتها التدميرية، ويمكن أيضًا تحويل قوة دفع الأزمة من الاتجاه السلبي إلى الاتجاه الإيجابي الذي يصب في خدمة الصالح العام»<sup>(٢)</sup>.

---

= لأبي محمد عبد الله بن مسلم بن قتيبة الدينوري (المتوفى: ٢٧٦هـ) تحقيق: إبراهيم شمس الدين. دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان.

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الخصومات، ب: كلام الخصوم بعضهم في بعض، ٣ / ١٢٢ ح ٢٤١٩، ك: فضائل القرآن، ب: أنزل القرآن على سبعة أحرف، ٦ / ١٨٤ ح ٤٩٩٢، وب: من لم ير بأساً أن يقول: سورة البقرة، وسورة كذا وكذا، ٦ / ١٤٩ ح ٥٠٤١، ك: استتابة المرتدين والمعاندين، ب: ما جاء في المتأولين، ٩ / ١٧ ح ٦٩٣٦، ك: التوحيد، ب: قوله تعالى: «فاقرءوا ما تيسر من القرآن»، ٩ / ١٥٩ ح ٧٥٥٠) ومسلم (ك: صلاة المسافرين وقصرها، ب: بيان أن القرآن على سبعة أحرف وبيان معناه، ١ / ٥٦٠ ح ٨١٨) وأبو داود (ك: الصلاة، ب: أنزل القرآن على سبعة أحرف، ٢ / ٧٥ ح ١٤٧٥) والنسائي (ك: الافتتاح، ب: جامع ما جاء في القرآن، ٢ / ١٥٠ ح ٩٣٦، ٩٣٧، ٩٣٨).

(٢) إدارة الأزمات منهج متكامل (٢٨٢).

وما أكثر المواقف التي جرت في عهد النبي ﷺ على نحو كان من الوارد جداً أن تُفُضِيَ فيه تلك المواقف إلى أزمة مستحكمة لولا تدخل النبي ﷺ في الوقت المناسب، محتوياً إياها، حائلاً بينها وبين بلوغها مرحلة يصعب السيطرة عليها، ومن ذلك على سبيل المثال ما ذكره المسور بن مخرمة وعبد الرحمن بن عبد القاري من خبر عمر مع حكيم بن حزام - رضي الله عنهما - فهذا الحديث يطلعنا على مشهد وصل فيه النزاع إلى درجة جعلت عمر - رضي الله عنه - يمسك بتلابيب هشام بن حكيم - رضي الله عنه - ويجره إلى رسول الله ﷺ، وقد جاءت بعض روايات الحديث بالفاظ تظهر مدى تأزم الموقف بين الاثنين، ومن ذلك لفظ البخاري في بعض طرق الحديث: «فكدت أساوره في الصلاة، فتصبرت حتى سلم، فلبيته بردائه». وهذا المشهد لو أُتيح له أن يستكمل حلقاته لوجدنا أنفسنا أمام أزمة اجتماعية بين كلا الصحابيَّين الجليلين، وربما انجر لذلك طوائف ممن يتحمسون لهذا أو لذلك، غير أن الرسول ﷺ استطاع بحكمته وحنكته أن يحتوي الأمر، وينزع فتيل الأزمة قبل أن يشتعل ويكون له ما بعده. ومن خلال استقراءنا للطريقة التي اتبعها النبي ﷺ في احتواء الأزمة نقف على جملة من النقاط الهامة والمفيدة في التعامل مع ما كان على هذه الشاكلة من الأزمات، وهذه النقاط هي:

- أن النبي ﷺ لم يغضب أثناء تعامله مع الموقف، وهذا مطلب مهم ولا بد منه.

- أنه ﷺ حقق نوعاً من التوازن بين الطرفين بأن بعث من خلال حديثه معها برسالتين في غاية الأهمية، أولاهما: رسالة طمأنة وأمان إلى أحد الطرفين عندما أمر بإرساله وعدم البطش به، والثانية رسالة لامتنصاص غضب الطرف الآخر بتوسيع رقعة الحوار بإدخال معلومة جديدة عليه مفادها ورود صحة ما قرأ به الأول وثبوته كذلك، وتحقيق هذا القدر من التوازن يفضي إلى نتائج مرضية لكافة الأطراف بلا ريب.

- أنه ﷺ استمع للطرفين جميعاً، وأبدى تفهمه لموقفهما، وهذا من شأنه أن يعزز من الثقة لدى كل منهما، الأمر الذي يفسح المجال لقبول ما يوجه به النبي ﷺ على الفور.

- أنه ﷺ بعد أن أقر كلتا القراءتين، زاد الطرفين فائدة تلقي بظلال من الطمأنينة على الجميع، وهي أن القرآن نزل على سبعة أحرف وما قرأ به كل منهما لم يخرج عن هذا النطاق الذي نزل عليه القرآن الكريم<sup>(١)</sup>. وبذا حسم النبي ﷺ مادة المراء في القرآن المفضية إلى أمر خطير عبر عنه الآجري بقوله: «قال محمد بن الحسين: فصار المراء في القرآن كفرًا بهذا المعنى يقول هذا: قراءتي أفضل من قراءتك، ويقول الآخر: بل قراءتي أفضل من قراءتك، ويكذب بعضهم بعضًا، فقليل لهم: ليقرأ كل إنسان كما علم، ولا يعيب بعضهم قراءة غيره، واتقوا الله، واعملوا بمحكمه، وآمنوا بمتشابهه، واعتبروا بأمثاله، وأحلوا حلاله، وحرّموا حرامه»<sup>(٢)</sup>.

من هنا يتضح لنا أن استعمال أسلوب احتواء الأزمة من الأساليب المهمة في تجنب مخاطر أزمات؛ كونه يركز على حصر الأزمة في نطاق محدود يسهل التعامل معه والإفادة منه.



### المطلب الثالث

#### أسلوب تحييد بعض عناصر الأزمة

ح ٩١ - عن أبي هريرة وجابر - رضي الله عنهما - أن النبي ﷺ قال: «ما من مؤمن إلا وأنا أولى به في الدنيا والآخرة، اقرءوا إن شئتم: ﴿الَّتِي أُولَىٰ بِالْمُؤْمِنِينَ مِنْ أَنْفُسِهِمْ﴾ [الأحزاب: ٦] فأيا مؤمن مات وترك مالا فليرثه عصبته من كانوا، ومن ترك دينًا أو ضياعًا،

(١) ينظر في طرق وأساليب احتواء الأزمة: الخطوات الذكية (١٩٨ - ٢٠١) لسام ديب وليل سوسمان، ترجمة سامي تيسير سليمان، المؤتمن للنشر، الرياض، ١٩٩٧.

(٢) الشريعة للآجري (١/ ٤٧٥).

فليأتني فأنا مولاه»<sup>(١)</sup>.

من المفيد جدًا ونحن نتواجه مع أي أزمة من الأزمات أن نعلم إلى تفتيتها وتقطيعها إلى أجزاء صغيرة؛ لتحديد بعضها عن مشهد الأزمة الملتبس، حتى يسهل التعامل مع ما تبقى منها بعد ذلك؛ لأن مواجهة الأزمة وهي متماسكة الأجزاء متداخلة العناصر والمكونات يعتبر أمرًا بالغ الصعوبة، بل ربما كان من المستحيل في بعض الأحيان تفادي الأزمة وآثارها الفتاكة إن لم نسلك سبيل التجزئ والتبعض لهذه الأزمة. وبعد إجراء هذه العملية تقوم القيادة بتوزيع هذه الأجزاء على مجموعات العمل على أن ينام بكل مجموعة من هذه المجموعات ما يناسبها ويلتزمها من تلك الأجزاء كي تتعامل معه على نحو مرضٍ وفعال ييسر التعامل مع الأزمة ككل بعد ذلك.

وتطالعنا بعض النصوص النبوية بما يفيد اعتماد أسلوب تحديد بعض عناصر الأزمة حال مواجهتها، كما في حديث أبي هريرة وجابر - رضي الله عنهما - والذي يستوقفنا

---

(١) متفق عليه من حديث أبي هريرة، أخرجه البخاري (ك: في الاستقراض وأداء الديون والحجر والتفليس، ب: الصلاة على من ترك ديناً، ٣ / ١١٨ ح ٢٣٩٩، ك: تفسير القرآن، ب: ﴿الَّذِي أُولَىٰ بِالْمُؤْمِنِينَ مِنْ أَنْفُسِهِمْ﴾ [الأحزاب: ٦]، ٦ / ١١٦ ح ٤٧٨١، ك: الفرائض، ب: ابني عم، أحدهما: أخ للأُم، والآخر زوج، ٨ / ١٥٣ ح ٦٧٤٥) ومسلم (ك: الطلاق، ب: من ترك مالا فلورثته، ٣ / ١٢٣٧ ح ١٦١٩).

وأخرجه من حديث جابر، مسلم (ك: صلاة المسافرين وقصرها، ب: تخفيف الصلاة والخطبة، ٢ / ٥٩٢ ح ٨٦٧) وأبو داود (ك: الخراج والإمارة والفيء، ب: في أرزاق الذرية، ٣ / ١٣٧ ح ٢٩٥٤) والنسائي في الصغرى (ك: صلاة العيدين، ب: كيف الخطبة، ٣ / ١٨٨ ح ١٥٧٨) وفي الكبرى (ك: صلاة العيدين، ب: كيف الخطبة، ٢ / ٣٠٨ ح ١٧٩٩، ك: أهل العلم بالعلم إلى البلدان، ب: الغضب في الموعظة والتعليم إذا رأى العالم ما يكره، ٥ / ٣٨٤ ح ٥٨٦١) وابن ماجه (ك: في الإيمان وفضائل الصحابة والعلم، ب: اجتناب البدع والجدل، ١ / ١٧ ح ٤٥، ك: الصدقات، ب: من ترك ديناً أو ضياعاً فعلى الله وعلى رسوله، ٢ / ٨٠٧ ح ٢٤١٦).

هنا هو الفقرة الأخيرة من الحديث، وهي قوله ﷺ «ومن ترك ديناً أو ضياعاً، فليأتني فأنا مولاه» وحول معنى هذه الفقرة وما تشتمل عليه من أحكام يقول الخطابي - رحمه الله -: «هذا فيمن ترك ديناً لا وفاء له في ماله فإنه يقضي دينه من الفيء، فأما من ترك وفاء فإن دينه مقضي منه ثم بقية ماله بعد ذلك مقسومة بين ورثته، والضياع اسم لكل ما هو معرض أن يضيع إن لم يتعهد كالذرية الصغار والأطفال والزمني الذين لا يقومون بكل أنفسهم وسائر من يدخل في معنهم»<sup>(١)</sup>. وبقریب مما قاله الخطابي يقول الحافظ في بيان السبب الذي لأجله أدخل البخاري هذا الحديث في النفقات: «وأراد المصنف بإدخاله في أبواب النفقات الإشارة إلى أن من مات وله أولاد ولم يترك لهم شيئاً فإن نفقتهم تجب في بيت مال المسلمين والله أعلم»<sup>(٢)</sup>.

من خلال هذين النقلين نجد أن هذا الحديث يتناول قضية مهمة ألا وهي مصيبة الموت التي تلقي بظلال كثيفة على الأجواء التي حلت بها، وهذه الظلال يكتنفها العديد من المشاكل التي تُعَبِّدُ الطريق - يقينا - أمام أصناف شتى من الأزمات، ومن ثم وجب التعامل مع ذلك الأمر بوعي كبير تفادياً لتشكّل أزمة أو حزمة من الأزمات التي يصعب التعامل معها فيما بعد، ومن الأساليب البارة التي تضمنها الحديث الشريف - آنف الذكر - أسلوب تحييد بعض العناصر التي يشكل بقاؤها في الصورة حتمية لبروز أزمة، أو أزمات، وقد لاحظنا أن النبي ﷺ وضع يده على أهم عنصرين من عناصر تشكيل الأزمات وتكوينها وهما عنصراً الذراري الذين يتركهم المتوفى ويكونون عرضة للضياع، وربما مثلوا قنابل موقوتة تهدد أمن المجتمعات عن طريق استقطابهم من قبل من لا خلاق لهم وتوجيههم وجهة غير مرضية، والعنصر الثاني هو

---

(١) معالم السنن (٣/ ١٠) لأبي سليمان حمد بن محمد بن إبراهيم بن الخطاب البستي المعروف بالخطابي

(المتوفى: ٣٨٨هـ) المطبعة العلمية - حلب. الطبعة: الأولى ١٣٥١هـ - ١٩٣٢م.

(٢) فتح الباري (٩/ ٥١٦).



قضاء ديون ذلك المتوفى حال عدم تركه وفاء لتلك الديون، وقد اختلف أهل العلم فيما بينهم في هذا التصرف وهل هو من خصوصيات النبي ﷺ أو هو مستمر يحمله ولادة الأمر من بعده، قال النووي - رحمه الله -: «واختلف أصحابنا هل هذه من الخصائص أم لا فقال بعضهم هو من خصائص رسول الله ﷺ ولا يلزم الإمام أن يقضي من بيت المال دين من مات وعليه دين إذا لم يخلف وفاء وكان في بيت المال سعة ولم يكن هناك أهم<sup>(١)</sup>.

وقال الحافظ: «قال ابن بطال: وهكذا يلزم المتولي لأمر المسلمين أن يفعله بمن مات وعليه دين فإن لم يفعل فالإثم عليه إن كان حق الميت في بيت المال يفي بقدر ما عليه من الدين وإلا فبقسطه»<sup>(٢)</sup>.

الحاصل إذا: أن رسول الله ﷺ قام بتحديد عنصرين كبيرين وركيزتين أساسيتين من عناصر وركائز حدوث الأزمات ألا وهما الديون والذرية، وهو بذلك يكون قد هون على أهل المتوفى ما نزل بهم من مصيبة الموت، وأفسح لهم المجال لتعامل هادئ ومريح مع بقية المشاكل الناجمة عن هذه المصيبة.

\* \* \*

## المطلب الرابع

### أسلوب الصدمة والمباغة

ح ٩٢ - عن أبي مسعود البصري<sup>(٣)</sup> قال: كنت أضرب غلاما لي بالسوط، فسمعت

(١) شرح النووي على مسلم (٦/ ١٥٥).

(٢) فتح الباري (٤/ ٤٧٨).

(٣) عَقْبَةُ بْنُ عَمْرِو بْنِ ثَعْلَبَةَ بْنِ بُسَيْرَةَ بْنِ عُسَيْرَةَ بْنِ جِدَارَةَ بْنِ عَوْفِ بْنِ الْحَارِثِ بْنِ الْخَزْرَجِ يعرف بالبصري نسبة أهل الكوفة إلى أنه بصري، ولم يذكره أهل المدينة في البصريين، شهد العقبة، =

صوتًا من خلفي، «اعلم، أبا مسعود»، فلم أفهم الصوت من الغضب، قال: فلما دنا مني إذا هو رسول الله ﷺ، فإذا هو يقول: «اعلم، أبا مسعود، اعلم، أبا مسعود»، قال: فألقيت السوط من يدي، فقال: «اعلم، أبا مسعود، أن الله أقدر عليك منك على هذا الغلام»، قال: فقلت: «لا أضرب مملوكًا بعده أبدًا»<sup>(١)</sup>.

من الأساليب المعهودة لدى الأطباء في علاج بعض الحالات الحرجة كتوقف القلب وفقدان الذاكرة - أسلوب الصدمات الكهربائية لمن توقف قلبه ليعيد له عمله، أو تعريض فاقد الذاكرة فجأة لموقف أو مقابلة بهدف إعادة تلك الذاكرة له مرة ثانية، وفي أحيان كثيرة وبتوفيق من الله - تعالى - تشفى الحالة بعد العلاج بالصدمة.

وفي التعامل مع بعض الأزمات نجد أن أسلوب المباغته والصدمة يعتبر من الأساليب الكفيلة بتجنب وقوع الأزمة. وإن كانت قد وقعت، فإن هذا الأسلوب يحول دون تغولها، أو إعادة إنتاج نفسها، أو مثلها في المستقبل، ومن الأحاديث التي تم استخدام هذا الأسلوب - أسلوب المباغته - فيه، وأحدث آثارًا إيجابية على الفور

---

= استخلفه علي - رضي الله عنهما - في مخرجه إلى صفين على الكوفة، وقال أبو نعيم: لم يشهد بدرًا وإنما سكن بدرًا، وشهد العقبة الثانية، وكان أحدث من شهدها سناء، قاله ابن إسحاق، وشهد أحدًا وما بعدها من المشاهد، وقال البخاري، وغيره: إنه شهد بدرًا، ولا يصح. قال الحافظ: مات قبل الأربعين، وقيل بعدها ع. وينظر: معجم الصحابة (٢ / ٢٧٢) لأبي الحسين عبد الباقي بن قانع بن مرزوق بن واثق الأموي بالولاء البغدادي (المتوفى: ٣٥١هـ) تحقيق: صلاح بن سالم المصراقي. مكتبة الغرباء الأثرية - المدينة المنورة. الطبعة: الأولى، ١٤١٨. عدد الأجزاء: ٣، ومعرفة الصحابة (٤ / ٢١٤٨) وأسد الغابة ط العلمية (٤ / ٥٥)، تقريب التهذيب (١ / ٣٩٥ ت: ٤٦٤٧).

(١) حديث صحيح، أخرجه مسلم (ك: الأيمان، ب: صحبة المالك وكفارة من لطم عبده، ٣ / ١٢٨٠ ح ١٦٥٩، ١٦٦٠) وأبو داود (ك: الأدب، ب: في حق المملوك، ٤ / ٣٤٠ ح ٥١٥٩) والترمذي (أبواب البر والصلة، ب: النهي عن ضرب الخدم وشتهم، ٤ / ٣٣٥ ح ١٩٤٨).

حديث أبي مسعود البدرى، ففي هذا الحديث نلاحظ عنصر المباغته والمفاجأة كان حاضراً كما تدل عليه ألفاظ الحديث في رواياته المختلفة التي استعملت إذا الفجائية (فإذا هو، فإذا رسول الله، فإذا أنا برسول الله... الخ) هذه المباغته الحالية واكبتها مباغته مقالية كما يظهر في عبارة التهديد التي لا يقوى على تحملها أحد «لله أقدر عليك منك عليه» وكان لهذا الأسلوب المفاجئ - حالاً ومقالاً - أكبر الأثر في القضاء المبرم على هذا المسلك المتمثل في عمل أبي مسعود، حيث سقط السوط من يده أو طرحه هو، والمتمثل كذلك في قوله «لا أضرب مملوكاً بعده أبداً» بل كان من تأثير ذلك أنه اعتقه لوجه الله كما ورد ذلك في ألفاظ أخرى للحديث.

\* \* \*

### المطلب الخامس

#### أسلوب تحويل الأزمة عن مسارها

ح ٩٣ - عن أبي سعيد الخدرى، وأبي هريرة - رضي الله عنهما -: أن رسول الله ﷺ استعمل رجلاً على خير، فجاءه بتمر جنيب، فقال رسول الله ﷺ: «أكل تمر خير هكذا؟»، قال: لا والله يا رسول الله إنا لناخذ الصاع من هذا بالصاعين، والصاعين بالثلاثة، فقال رسول الله ﷺ: «لا تفعل، بع الجمع بالدراهم، ثم ابتع بالدراهم جنيباً» (١) (٢).

(١) غريب الحديث: قوله: (الْجَنْيْبُ) نَوْعٌ مِنَ التَّمْرِ، وَهُوَ أَجْوَدُ ثَمَرِهِمْ. وقوله: (الْجُمْعُ) الدَّقْلُ، وَيُقَالُ: هُوَ أَخْلَاطُ رَدِيئَةٍ مِنَ التَّمْرِ. قَالَ الْأَصْمَعِيُّ: الْجُمْعُ كُلُّ لَوْنٍ مِنَ النَّخْلِ لَا يُعْرَفُ اسْمُهُ، يُقَالُ: كَثُرَ الْجُمْعُ فِي أَرْضِ بَنِي فُلَانٍ. وينظر: شرح السنة للبغوي (٨ / ٧١).

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: البيوع، ب: إذا أراد بيع تمر بتمر خير منه، ٣ / ٧٧ ح ٢٢٠١، ك: الوكالة، ب: الوكالة في الصرف والميزان، ٣ / ٩٨ ح ٢٣٠٢، ك: المغازي، ب: استعمال النبي ﷺ على أهل خير، ٥ / ١٤٠ ح ٤٢٤٤، ٤٢٤٥) ومسلم (ك: الطلاق، ب: بيع الطعام مثلاً بمثل، ٣ / ١٢١٥ ح ١٥٩٣) والنسائي (في الصغرى: ك: البيوع، ب: بيع التمر بالتمر =

ح ٩٤ - وعن عبد الله بن مسعود - رضي الله عنه - قال: «كنا مع النبي ﷺ شبابًا لا نجد شيئًا، فقال لنا رسول الله ﷺ: «يا معشر الشباب، من استطاع الباءة فليتزوج، فإنه أغض للبصر وأحصن للفرج، ومن لم يستطع فعليه بالصوم فإنه له وجاء»<sup>(١)</sup>»<sup>(٢)</sup>.

من المعلوم في عالم أرصاد العواصف والأعاصير أن أكثر الجهات تضررًا من

= متفاضلاً، ٧/ ٢٧١ ح ٤٥٥٣، وفي الكبرى: ٦/ ٣٨ ح ٦١٠٠.

(١) غريب الحديث: قوله (الباءة) يعني: النكاح والتزوج. وقوله (وجاء) يعني: وقاية، وأصل المعنى، كما قال ابن الأثير: أن ترض أنثى الفحل رخصًا شديدًا يذهب شهوة الجماع. وينظر: النهاية في غريب الحديث والأثر (١/ ١٦٠، ٥/ ١٥٢).

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الصوم، ب: الصوم لمن خاف على نفسه العزبة، ٣/ ٢٦ ح ١٩٠٥، ك: النكاح، ب: قول النبي ﷺ: «من استطاع منكم الباءة فليتزوج، لأنه أغض للبصر وأحصن للفرج» وهل يتزوج ٠٠٠ من لا أرب له في النكاح، ٧/ ٣ ح ٥٠٦٥، ب: من لم يستطع فعليه بالصوم، ٧/ ٣ ح ٥٠٦٦) ومسلم (ك: ، ب: استحباب النكاح لمن تآقت نفسه إليه، ووجد مؤنه، واشتغال من عجز عن المؤن بالصوم، ٢/ ١٠١٨ ح ١٤٠٠) وأبو داود (ك: النكاح، ب: التحريض على النكاح، ٢/ ٢١٩ ح ٢٠٤٦) والترمذي (أبواب النكاح، ب: ما جاء في فضل التزويج والحدث عليه، ٣/ ٣٨٤ ح ١٠٨١) والنسائي (ك: الصيام، ب: ذكر الاختلاف على محمد بن أبي يعقوب في حديث أبي أمامة في فضل الصائم، ٤/ ١٧٠ ح ٢٢٤٠، ٢٢٤١، ٢٢٤٢، ٢٢٤٣ وفي إسناده الأخير أبو معشر وهو ضعيف، وأيضًا كان قد اختلط وعنده أحاديث منكرات سمى بعضها النسائي عقب إخراجها الحديث، وأخرجه النسائي كذلك، ك: النكاح، ب: الحث على النكاح، ٦/ ٥٧ ح ٣٢٠٧، ٣٢٠٨ من حديث علقمة والأسود عن ابن مسعود، وقال: الأسود في هذا الحديث ليس بمحفوظ، ح: ٣٢٠٩، ٣٢٠١٠، ٣٢٠١١) وأخرجه كذلك في الكبرى (ك: الصيام، ب: ذكر الاختلاف على محمد بن أبي يعقوب في حديث أبي أمامة في فضل الصائم، ٣/ ١٣٩ ح ٢٥٦٠، ٢٥٦١، ٢٥٦٢، ٢٥٦٣، ك: النكاح، ب: الحث على النكاح، ٥/ ١٤٩ ح ٥٢٩٧، ٥٢٩٨، ٥٢٩٩، ٥٢٣٠٠، ٥٢٣٠١) وابن ماجه (ك: النكاح، ب: ما جاء في فضل النكاح، ١/ ٥٩٢ ح ١٨٤٥).

تلك الكوارث هي الجهة التي تكون في طريق هذه العواصف وعين تلك الأعاصير، وأما ما كان متنجيًا عن مسارها، فإنه - حتمًا - سيكون أسعد حالًا، فهو وإن أضر من هذه الكوارث إلا أن ضرره لا يقارن بالأولى بحال من الأحوال.

من هذه المقدمة نعلم أهمية التدخل في مسار الأزمة متى ما أمكن ذلك بحيث لا تحدث مواجهة مباشرة معها؛ لما في ذلك من مخاطر لا تؤمن عواقبها، أدناها أن تُستنزف الجهود إلى درجة تخور معها القوى وتتبدد الطاقات، فلا يكون هناك تعامل مناسب مع الأزمة مما يؤدي إلى استفحال خطرها وتغوله.

إننا وإن كنا نتحدث عن تغيير مسار الأزمة هنا باعتباره واحدًا من أهم الأساليب والتدابير التي يجب أن تكون في الحسبان عند مواجهة الأزمات والتعامل معها، فإننا لا نعني التغيير المجرد، فذلك يحسنه كثير من الناس، لكن الذي لا يحسنه إلا المهرة من مديري الأزمات هو كيفية تحويل المسار إلى جهة تتأكد فيها المنفعة وتحقق فيها المصلحة على عموم الناس، في هذا الوقت نستطيع القول إن من أدار الأزمة حقق فائدتين كبيرين في آن واحد، إحداهما: تحويل الأزمة عن مسارها وتجنب الجهات المعنية مخاطرها ومضارها، والثانية: هي استثمار هذه الأزمة ومحاولة الاستفادة منها إلى أبعد مدى.

وعندما نتأمل ما يمكن توصيفه بأنه أزمة أو في طريقه لأزمة على عهد رسول الله ﷺ نجد أن الأسلوب الذي نحن بصدد الحديث عنه الآن، وهو أسلوب تغيير مسار الأزمة إلى ما يمكن الانتفاع به كان حاضرًا في هذا الشأن كله، ومن ذلك على سبيل المثال حديث أبي سعيد الخدري، وأبي هريرة - رضي الله عنهما - فهذا الحديث يتناول عملية من عمليات البيوع التي كانت شائعة بين الناس قبل النهي عن الربا، وهذه العملية عبارة عن بيع مكيال من التمر الرديء بأنقص منه من تمر جيد، ولا شك أن هذه العملية مشتملة على ربًا صريح حيث إن التمر من الربويات التي

يشترط في البيع بمثله أن لا يكون هناك زيادة ولا استزاده<sup>(١)</sup>؛ وبدون ذلك تكون العملية من الربا المحرم الذي يفضي إلى أزمات حقيقية منها ما هو أخلاقي، ومنها ما هو اجتماعي، ومنها ما هو اقتصادي، ولتجنب وقوع مثل هذه الأزمات بادر النبي ﷺ إلى تغيير مسار هذه العملية إلى مسار آخر يجنب المتبايعين والمجتمع كله الأزمات سائلة الذكر، وفي الوقت ذاته يفسح المجال لأنواع أخرى من المعاملات لا يتضرر الشخص ولا المجتمع جراءها، وذلك بأن يقوم صاحب التمر الردي ببيعه بيعاً لا شبهة فيه، فإذا قبض المال اشترى به ما يشاء من التمر الجيد<sup>(٢)</sup>. وهذا باب من أبواب الفقه معروف بالحيل التي تدور مع الأحكام الخمسة بحسب الحامل عليها والداعي إليها، وحول ما لها من أحكام يقول الحافظ - رحمه الله -: «وهي (أي: الحيل) عند العلماء على أقسام بحسب الحامل عليها، فإن توصل بها بطريق مباح إلى إبطال حق أو إثبات باطل فهي حرام، أو إلى إثبات حق أو دفع باطل فهي واجبة أو مستحبة، وإن توصل بها بطريق مباح إلى سلامة من وقوع في مكروه فهي مستحبة أو مباحة، أو إلى ترك مندوب فهي مكروهة. اهـ<sup>(٣)</sup>. والحيلة التي دل عليها هذا الحديث تأخذ حكم الوجوب؛ لأنها أحقت الحق وهو البيع الخالص، وأبطلت الباطل وهو الربا الماحق.

(١) لحديث أبي سعيد الخدري رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «الذهب بالذهب، والفضة بالفضة، والبر بالبر، والشعير بالشعير، والتمر بالتمر، والملح بالملح، مثلاً بمثل، يدا بيد، فمن زاد، أو استزاد، فقد أربى، الآخذ والمعطي فيه سواء» وهو حديث صحيح، أخرجه مسلم (٣/ ١٢١١ ح ١٥٨٤) وغيره.

(٢) أفاض ابن القيم - رحمه الله - في بيان نماذج من الأضرار الناجمة عن هذه النماذج من البيوع في الأموال الربوية، ويراجع كلامه حول هذا الأمر في كتابه إعلام الموقعين عن رب العالمين (٢/ ١٠٥ - ١٠٦) لمحمد بن أبي بكر بن أيوب بن سعد شمس الدين ابن قيم الجوزية (المتوفى: ٧٥١هـ) تحقيق: محمد عبد السلام إبراهيم. دار الكتب العلمية - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤١١هـ - ١٩٩١م. عدد الأجزاء: ٤.

(٣) فتح الباري (١٢/ ٣٢٦).

ومن الأحاديث - كذلك - التي تعالج أزمة عن طريق تغيير مسارها، حديث عبد الله بن مسعود - رضي الله عنه - والوارد في صدارة هذا المطلب. قال أبو حاتم معقباً عليه: «الأمر بالتزويج في هذا الخبر، وسببه استطاعة الباءة، وعلته غض البصر، وتحصين الفرج، والأمر الثاني هو الصوم عند عدم السبب، وهو الباءة، والعلة الأخرى هو قطع الشهوة»<sup>(١)</sup>. والأزمة الماثلة التي يُشخّصُ حالها الحديث الذي معنا هي حالة اضطرام الغريزة في نفس الشاب وثورانها، حيث تتوق نفسه إلى تفريغ هذه الغريزة. وعندئذ قد يجد الشاب نفسه أمام طريق محرم وهنا تستحكم الأزمة وتتشبث بصاحبها. وعندئذ تدخل رسول الله ﷺ لطرح النموذج الأمثل في التعامل مع هذه الأزمة بما يدفعها ويحول دون حدوثها، وذلك بأن نبه على وجود مسارين آخرين يمكن لمن قويت غريزته واشتدت شهوته أن يسلك أياً منهما وينأى بنفسه عن الوقوع في المحرم، وهما مسار الزواج الشرعي المباح الذي تتعدد منافعه وتتعاظم فوائده على الفرد والمجتمع، وهذا المسار لمن كان قادراً على نفقته، وثمة مسار آخر لمن ليس لديه قدرة على نفقات الزواج ألا وهو الصيام، ذلك العمل العظيم الذي يجمع فيه المرء بين مصلحتين الأولى التخفيف من حدة الشهوة إلى حين ميسرة، والثاني ما يتحصل عليه من المثوبة بسبب صيامه؛ تعبداً لله تعالى، ومن هنا نجد أن الأمر فيه مسارات متعددة ومتنوعة تحول بدورها دون وقوع الأزمة.

ومن خلال استعراضنا لهذين النموذجين من الأحاديث التي تعلمنا أسلوباً آخر من أساليب مواجهة الأزمات، وهو أسلوب تغيير المسار نلاحظ أموراً جديرة بالانتباه في آلية تنفيذ وإدارة هذا الأسلوب، وهذه الأمور<sup>(٢)</sup> هي:

- التنحي عن مواجهة الأزمة قصداً.

---

(١) صحيح ابن حبان (٩/ ٣٣٦).

(٢) مهارات إدارة الأزمات (١٢٢) بتصرف.

- السير في نفس الاتجاه.

- فتح مسارات أخرى لاستيعاب مقدمات الأزمة فيها.

- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.

- استثمار هذا التحول في منافع ومصالح تخدم الفرد والمجتمع.

والنماذج من السنة النبوية على اتباع أسلوب تغيير المسار بغية تفادي الأزمات عديدة، مما يدعو إلى اعتماد مديري الأزمات له مسلكًا وأسلوبًا آمنًا ومجديًا في طرق تعاملهم للأزمات على اختلاف أشكالها وتوجهاتها.

\* \* \*



## البحث الثالث

# طرق التنبؤ بآثار الأزمات من خلال بعض النماذج الحديثة

وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: التحديد الدقيق لحجم الأزمة.

المطلب الثاني: التحديد الدقيق لموضوع وشكل الأزمة وقضيتها الأساسية.

المطلب الثالث: التحديد الدقيق لأسباب الأزمة.

المطلب الرابع: التحديد الدقيق لقيمة ومكانة الأزمة.

المطلب الخامس: التشاور الراشد مع فريق الأزمة.

\*\*\*

## المطلب الأول

### التحديد الدقيق لحجم الأزمة

ح ٩٥ - حديث علي عليه السلام في خبر يوم بدر وأنهم لما خرجوا من المدينة سبقوا المشركين إلى بئر بدر، قال: «فوجدنا فيها رجلين منهم، رجلاً من قريش، ومولى لعقبة بن أبي معيط، فأما القرشي فأنفلت، وأما مولى عقبة فأخذناه، فجعلنا نقول له: كم القوم؟ فيقول: هم والله كثير عددهم، شديد بأسهم. فجعل المسلمون إذ قال ذلك ضربوه، حتى انتهوا به إلى النبي صلى الله عليه وسلم فقال له: «كم القوم؟» قال: هم والله كثير عددهم، شديد

بأسهم، فجهد النبي ﷺ أن يخبره كم هم، فأبى، ثم إن النبي ﷺ سأل: «كم ينحرون من الجزر؟» فقال: عشرًا كل يوم، فقال رسول الله ﷺ: «القوم ألف، كل جزور لمائة وتبعها»<sup>(١)</sup>.  
يحتاج أي فريق عهد إليه إدارة أزمة من الأزمات والتعامل معها أن يكون لديه تحديد دقيق لحجم تلك الأزمة، ولهذا الإمام الدقيق بحجم الأزمة التي يتم التعامل معها جملة من الفوائد، ومنها:

- الاستعداد بالأدوات الكافية لهذا الحجم.

- التقدير المبدئي لحجم الخسائر التي يمكن أن تلحق الفريق والآثار المترتبة على الأزمة فيما لو وقعت ولم يتم التصدي لها.

- التهيئة النفسية حتى لا تكون هناك صدمة عندما يكون الحجم عند المواجهة على خلاف المتوقع، مما يترتب عليه إخفاق بدرجة ما في الأداء.

- زيادة فاعلية أفراد الفريق في مواجهة الأزمة.

- تنمية يقظة الأفراد ووعيهم بمجريات مراحل الأزمة وما تتطلبه كل مرحلة من إمكانات. وثمة فوائد أخرى يمكن رصدتها من وراء الوقوف على الحجم الدقيق للأزمة غير أن ما ذكرناه يعتبر أمهات تلك الفوائد.

وفي السنة النبوية من الأحاديث ما يفيد أن النبي ﷺ كان في مواجهته للأزمات يحرص على معرفة حجم الأزمة التي هو بصدد ملاقاتها؛ كي يتسنى له اتخاذ التدابير اللازمة لها، ومن ذلك حديث علي - رضي الله عنه - والذي يستوقفنا في هذا الحديث قول علي - رضي الله عنه -: «فجهد النبي ﷺ أن يخبره كم هم» وفي هذا حرص كبير من النبي ﷺ على معرفة عدد المشركين؛ لأن العدد ينبئ بشكل واضح عن حجم هذه الأزمة التي هم بصددتها، وهو أمر في غاية الأهمية، ولذا بذل رسول الله ﷺ جهده مع

(١) سبق تحريجه.

الرجل من أجل الوصول إلى هذه المعلومة المهمة، ولما لم يقدم الرجل المعلومة بشكل مباشر رأينا رسول الله ﷺ يطرح على الرجل السؤال بطريقة غير مباشرة ملؤها ذكاء وحكمة وخبرة، حيث سأله: كم ينحر القوم من الإبل كل يوم ليأكلوه؟ فأخبره الرجل أنهم ينحرون كل يوم عشراً من الإبل، وهنا توصل رسول الله ﷺ بخبرته الضافية ودرايته الواسعة بالحياة العربية وعادات أهلها في مطعمهم أن القوم ألف بواقع مائة أكل لكل بعير. وبهذا الاستنتاج الرائع يكون الرسول ﷺ قد وضع صحابته الكرام أمام حجم عدوهم، وهذا من تمام النصيح لهم حتى يأخذوا أهبتهم لهذا اللقاء، ولا يخفى أن معرفة حجم الأزمة على وجه الدقة مفيد جداً في التنبؤ بآثارها والسقف الذي يمكن أن تبلغه وهذا من الأهمية بمكان كونه «يساعد على تحديد شكل المبادرات التي سيتم التقدم بها»<sup>(١)</sup> ووقت هذه المبادرات وكلها أمور يحتاجها فريق إدارة الأزمة، بلا ريب.

\* \* \*

## المطلب الثاني

### التحديد الدقيق لموضوع وشكل الأزمة وقضيتها الأساسية

ح ٩٦ - عن عائشة - رضي الله عنها - قالت: أتتها بريرة<sup>(٢)</sup> تسألها في كتابتها، فقالت: إن شئت أعطيت أهلك ويكون الولاء لي، وقال أهلها: إن شئت أعطيتها ما بقي - وقال سفيان مرة: إن شئت أعتقتها، ويكون الولاء لنا - فلما جاء رسول الله ﷺ ذكرته ذلك، فقال النبي ﷺ: «ابتاعها فأعتقها، فإن الولاء لمن أعتق» ثم قام رسول الله ﷺ على

(١) إدارة الصراع (٣٧).

(٢) بريرة مولاة عائشة صحابية مشهورة عاشت إلى خلافة يزيد بن معاوية. س. تقريب التهذيب

(١/ ٧٤٤ ت: ٨٥٤٣).

المنبر - وقال سفيان مرة: فصعد رسول الله ﷺ على المنبر - فقال: «ما بال أقوام يشترطون شروطاً، ليس في كتاب الله من اشترط شرطاً ليس في كتاب الله، فليس له، وإن اشترط مائة مرة» (١) (٢).

(١) غريب الحديث: (تسألها في كتابها) تستعين بها على أداء ما كاتبت عليه مالکها والكتابة أن يتعاقد العبد مع سيده على قدر من المال إذا أداه أصبح حراً. (أعطيت أهلك) دفعت لمواليك ما لهم عليك من مال. (الولاء) التناصر والإرث. (ما بال أقوام) ما شأنهم ولم يفعلون ذلك. (ليس في كتاب الله) لا يوافق شرع الله تعالى وحكمه من كتاب أو سنة.

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الصلاة، ب: ذكر البيع والشراء على المنبر في المسجد، ١ / ٩٨ ح ٤٥٦، ك: الزكاة، ب: الصدقة على موالى أزواج النبي ﷺ ٢ / ١٢٨ ح ١٤٩٣، ك: البيوع، ب: البيع والشراء مع النساء، ٣ / ٧١ ح ٢١٥٥، ٢١٥٦ من حديث ابن عمر عنها، ب: إذا اشترط شروطاً في البيع لا تحل، ٣ / ٧٣ ح ٢١٦٨، ومن حديث ابن عمر عنها، ٢١٦٩، ك: العتق، ب: المكاتب، ونجومه في كل سنة نجم، ٣ / ١٥١ ح ٢٥٦٠، باب: ما يجوز من شروط المكاتب، ومن اشترط شرطاً ليس في كتاب الله، ٣ / ١٥٢ ح ٢٥٦١، ومن حديث ابن عمر ٢٥٦٢، ب: استعانة المكاتب وسؤاله الناس، ٣ / ١٥٢ ح ٢٥٦٣، ب: بيع المكاتب إذا رضي، ٣ / ١٥٢ ح ٢٥٦٤، ب: إذا قال المكاتب: اشتري وأعتقني، ٣ / ١٥٣ ح ٢٥٦٥، ك: الهبة وفضلها والتحريض عليها، ب: قبول الهدية، ٣ / ١٥٥ ح ٢٥٧٨، ك: الشروط، ب: الشروط في البيوع، ٣ / ١٨٩ ح ٢٧١٧، ب: ما يجوز من شروط المكاتب إذا رضي بالبيع على أن يعتق، ٣ / ١٩١ ح ٢٧٢٦، ب: الشروط في الولاء، ٣ / ١٩٢ ح ٢٧٢٩، ب: المكاتب وما لا يحل من الشروط التي تخالف كتاب الله، ٣ / ١٩٨ ح ٢٧٣٥، ك: النكاح، ب: الحرية تحت العبد، ٧ / ٨ ح ٥٠٩٧، ك: الطلاق، ب: لا يكون بيع الأمة طلاقاً، ٧ / ٤٧ ح ٥٢٧٩، ب: شفاعة النبي ﷺ في زوج بريرة، ٧ / ٤٨ ح ٥٢٨٤، ك: الأطعمة، ب: الأدم، ٧ / ٧٧ ح ٥٤٣٠، ك: كفارات الأيمان، ب: إذا أعتق في الكفارة، لمن يكون ولاؤه، ٨ / ١٤٦ ح ٦٧١٧، ك: الفرائض، ب: الولاء لمن أعتق، وميراث اللقيط، ٨ / ١٥٤ ح ٦٧٥١، ومن حديث ابن عمر فقط، ٦٧٥٢، ب: ميراث السائبة، ٨ / ١٥٤ ح ٦٧٥٤، ب: إذا أسلم على يديه، ٨ / ١٥٥ ح ٦٧٥٧، ب: ما يرث من النساء، ٨ / ١٥٥ ح ٦٧٥٩ من حديث ابن عمر عن أم المؤمنين) ومسلم (ك: ب: ، =

يعد وضع يد متخذ القرار على موضوع الأزمة وقضيتها الأساسية بدقة، ثم بعد ذلك تقديم تصور متكامل لشكل هذه الأزمة - من أهم الطرق المؤدية إلى التنبؤ التام بها ستؤول إليه هذه الأزمة، ومن ثم وضع الخطط المناسبة للتعامل معها بشكل يوفر الوقت والجهد ويعجل بعملية الفراغ من الأزمة، أو تعطيلها، أو تقليص قدراتها على التشعب والانتشار والتوسع.

كما أن إهمال هذا الجانب من شأنه أن يفضي إلى نتائج كارثية تمهد لفشل ذريع في التعامل مع الأزمة، ومن بين هذه النتائج الكارثية المترتبة على غياب التحديد الدقيق لموضوع الأزمة وقضيتها الرئيسة:

- تحمل تكاليف أكبر بكثير مما هو مطلوب لمواجهة الأزمة، وذلك على كافة المستويات.

---

= ٢ / ٧٥٥ ح ١٠٧٥، ك: الطلاق، ب: إنا الولاء لمن أعتق، ٢ / ١١٤١ ح ١٥٠٤، مختصرًا ومطولًا، وفي بعضها عن ابن عمر عنها، ١٥٠٥ عن أبي هريرة عنها) وأبو داود (ك: الفرائض، ب: في الولاء، ٣ / ١٢٦ ح ٢٩١٥ من حديث ابن عمر، ٢٩١٦، ك: العتق، ب: في بيع المكاتب إذا فسخت المكاتب، ٤ / ٢١ ح ٣٩٢٩، ٣٩٣٠) والترمذي (أبواب: الوصايا، ب: ما جاء في الرجل يتصدق أو يعتق عند الموت، ٤ / ٤٣٦ ح ٢١٢٤، وأبواب: الولاء والهبة، ب: ما جاء أن الولاء لمن أعتق، ٤ / ٤٣٧ ح ٢١٢٥ ولفظه: «الولاء لمن أعطى الثمن أو لمن ولي النعمة») والنسائي (ك: الزكاة، ب: إذا تحولت الصدقة، ٥ / ١٠٧ ح ٢٦١٤، ك: الطلاق، ب: خيار الأمة، ٦ / ١٦٢ ح ٣٤٤٧، ٣٤٤٨، ب: خيار الأمة تعتق وزوجها حر، ٦ / ١٦٣ ح ٣٤٥٠، ب: خيار الأمة تعتق وزوجها مملوك، ٦ / ١٦٤ ح ٣٤٥١ - ٣٤٥٤، ك: البيوع، ب: البيع يكون فيه الشرط الفاسد، فيصح البيع ويبطل الشرط، ٧ / ٣٠٠ ح ٤٦٤٣، ٤٦٤٤، ب: بيع المكاتب، ٧ / ٣٠٥ ح ٤٦٥٥، ب: المكاتب يباع قبل أن يقضي من كتابته شيئًا، ٧ / ٣٠٥ ح ٤٦٥٦) وابن ماجه (ك: الطلاق، ب: خيار الأمة إذا عتقت، ١ / ٦٧١ ح ٢٠٧٦، ك: العتق، ب: المكاتب، ٢ / ٨٤٢ ح ٢٥٢١، ب: العتق، ٢ / ٨٤٣ ح ٢٥٢٢) والحديث لا يكاد يخلو منه أي مصنف من المصنفات في الحديث من طرق كثيرة جدا، ولذا فإنني أكتفي بتخريجه من الكتب الستة دفعًا للإطالة.

- إطالة أمد معالجة الأزمة بسبب وجود مناطق يعلوها الضباب والغش يصدر منها بين الحين والآخر مزعجات غير متوقعة، ولا هناك استعداد لمواجهةها.

- نشوء حالة من التشتت داخل الجماعة، تكون في حد ذاتها عنصر ضغط تجعل متخذ القرار يحدد عن الصواب في قراراته.

ومن الأمثلة على ذلك أزمة «الأمية» التي إذا تم التعامل معها من غير توصيف دقيق لموضوعها وقضيتها المحورية سنجد الفريق المناط به التعامل معها يدور في حلقة مفرغة، يستحوذ على اهتمامه فيها أمور جانبية، كالحديث عن وسائل التعليم وطرق التدريس والتي هي - وإن كانت مهمة - إلا أنها لا تمثل الموضوع الدقيق للأزمة، ولا القضية المحورية فيها، والتي تختلف من مجتمع لآخر ومن بيئة لأخرى، وما نريد التأكيد عليه هنا أن تحديد موضوع الأزمة يسهم إسهامًا كبيرًا في التعامل معها على نحو إيجابي.

مثال آخر من الأزمات التي حلت بالعالم في الآونة الأخيرة وشغلت الرأي العام فترة طويلة من الزمن ولا زالت تداعياتها قائمة حتى اللحظة، وهي الأزمة المالية التي اجتاحت العالم كإعصار «مفاجئ» أطاح بكثيرين من أرباب المال وأباطرة الاقتصاد ورجال الأعمال. وعلى إثر هذه الأزمة انهارت شركات وبنوك ومدن اقتصادية بشكل مخيف، كما بدت الصورة غائمة في أذهان غالبية المتابعين والمتصددين لهذه القضية جعلتهم لا يهتدون إلى تحديد دقيق لموضوع الأزمة وشكلها. قلة نادرة من المتابعين هم الذين كلفوا أنفسهم عناء تجميع أجزاء الصورة المبعثرة وربط الأحداث ببعضها بشكل متناسق انطلاقًا من واقع الأزمة، وما تستند إليه من فكر وسياسات وما ارتبط بها قبلاً ولاحقاً، رغبة منهم في التحديد الدقيق لموضوع الأزمة. على رأس هؤلاء المفكر الإسلامي يوسف البعدراني، الذي قدم محاولة جادة وعميقة للفهم في بحث مطول حول الموضوع بعنوان «ضباب الأزمة المالية». والذي خلص فيه إلى أن موضوع

الأزمة الاقتصادية العالمية هو في حقيقته موضوع الرأسمالية بعينها، بمعنى أن الأزمة الحالية تشكلت جراء تطبيق الفكر الرأسمالي بحذافيره<sup>(١)</sup> اهـ. ومما لا شك فيه أنه وبدون التحديد الدقيق لهذا الموضوع سيبقى الناس يتبارزون في منطقة رمادية لا يزيدهم هذا التبارز إلا إنهاكاً للقوى ومزيداً من الخسائر، ومزيداً - أيضاً - من تمكن الأزمة وتشبثها.

ومن الأمثلة على ذلك من السنة المطهرة، ذلك الحديث المشهور متعدد الفوائد المعروف بحديث بريرة، فهذا الحديث يتناول حكماً من الأحكام الشرعية وهو المكاتب، وذلك عندما يريد الرقيق أن يعتق ويتحرر، فإنه يشرع له أن يكاتب سيده على مال مقابل عتقه، قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ يَبِغُونَ الْكِتَابَ مِمَّا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ فَكَاتِبُوهُمْ إِنْ عَلِمْتُمْ فِيهِمْ خَيْرًا وَءَاتُوهُمْ مِّن مَّالِ اللَّهِ الَّذِي ءَاتَاكُمْ﴾ [النور: ٣٣]، وكانت بريرة رقيقاً لقوم فأرادت أن تعتق فكاتبتهم على مال، ثم ذهبت إلى عائشة - رضي الله عنها - تستعينها في مال مكاتبتهما، فوافقت على أن يكون ولاؤها لها، وأصر القوم على أن يكون الولاء لهم. مثل هذا التنازع على ولاء بريرة احتاج إلى تدخل من النبي ﷺ فحكم بأن يكون الولاء خاصاً بمن أعتق مقصوراً عليه دون غيره ولذا فإنه - أي الولاء - لا يباع ولا يوهب، وجاءت بعض ألفاظ الحديث مبينة علة أحقية المعتق بالولاء دون غيره، كما في رواية الترمذي «الولاء لمن أعطى الثمن أو لمن ولي النعمة». وبعد حكمه ﷺ بهذا الحكم حدد وبشكل دقيق الموضوع الحقيقي والقضية المحورية والأساسية في هذا الأمر الذي ينبغي أن يفتن إليه الجميع، والذي يعتبر تجاوزه أزمة في حد ذاتها، وهو أن الاشتراطات إنما يكون مردها إلى كتاب الله، والمقصود بكتاب الله حكمه سواء كان ذلك في القرآن أو السنة، قال الحافظ - رحمه الله -: «قال الخطابي ليس المراد أن ما لم ينص عليه في كتاب الله فهو باطل فإن لفظ الولاء لمن أعتق من قوله ﷺ لكن الأمر بطاعته في كتاب الله فجاز إضافة ذلك إلى

(١) من مقال بعنوان: ضباب الأزمة المالية العالمية (بتصرف)، للكاتب: حسن الحسن. مجلة الوعي،

العدد: ٢٧٤، السنة الرابعة والعشرون، ذو القعدة ١٤٣٠ هـ، تشرين الثاني - نوفمبر ٢٠٠٩.

الكتاب. وتعقب بأن ذلك لو جاز لجازت إضافة ما اقتضاه كلام الرسول ﷺ إليه؟ والجواب عنه أن تلك الإضافة إنما هي بطريق العموم لا بخصوص المسألة المعينة وهذا مصير من الخطابي إلى أن المراد بكتاب الله هنا القرآن ونظير ما جنح إليه ما قاله ابن مسعود لأم يعقوب في قصة الواشمه ما لي لا ألعن من لعن رسول الله ﷺ وهو في كتاب الله ثم استدل على كونه في كتاب الله بقوله تعالى: ﴿وَمَاءِ أَنْتُمْ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ﴾ [الحشر: ٧]. ويحتمل أن يكون المراد بقوله هنا في كتاب الله أي في حكم الله سواء ذكر في القرآن أم في السنة، أو المراد بالكتاب المكتوب أي في اللوح المحفوظ<sup>(١)</sup>. والحاصل أن ما قرره رسول الله ﷺ في هذا الموضع هو الموضوع المهم والقضية الكبرى التي ينبغي العناية بها والانتباه لها وهي أن كل شرط ليس في كتاب الله يكون باطلاً لا يترتب عليه أثر، وإن كان مائة شرط، هذا التحديد الدقيق لا شك أنه بصّر الناس بحقيقة الأمر وجعلهم لا يمتضون في هذا الطريق الذي لا تحمد عقباه.

\* \* \*

### المطلب الثالث

#### التحديد الدقيق لأسباب الأزمة

ح ٩٧ - عن جابر بن عبد الله - رضي الله عنهما - قال: قال رسول الله ﷺ: «من لكعب بن الأشرف، فإنه قد آذى الله ورسوله ﷺ»، فقال محمد بن مسلمة: أنا، فأتاه، فقال: أردنا أن تسلفنا، وسقاً أو وسقين، فقال: ارهنوني نساءكم، قالوا: كيف نرهنك نساءنا وأنت أجمل العرب؟ قال: فارهنوني أبناءكم، قالوا: كيف نرهن أبناءنا، فيسب أحدهم، فيقال: رهن بوسق، أو وسقين؟ هذا عار علينا، ولكننا نرهنك اللأمة - قال

(١) فتح الباري (١/ ٥٥١).



سفيان: يعني السلاح - فوعده أن يأتيه، فقتلوه، ثم أتوا النبي ﷺ فأخبروه<sup>(١)</sup>.

ربما كان الوصول إلى معرفة الأسباب الحقيقية لظهور الأزمة أمراً صعباً، نظراً لاختلاف الزمان والمكان وغير ذلك من الملابسات التي تواكب ظهور الأزمة، ومما يزيد الأمر صعوبة عدم القدرة على الفرز الدقيق بين الأسباب وتنحية ما كان منها غير مؤثر أو أثره جانبي، والإبقاء على ما كان أصيلاً وذا تأثير مباشر.

ورغم كل هذه الصعوبات، فإن متخذ القرار لا غنى له - بحال من الأحوال - عن الوقوف على الأسباب الحقيقية لنشوء الأزمة وإبرازها أمام الفريق المكلف بإدارة الأزمة والتعامل معها، حيث يُمكن معرفة الأسباب الحقيقية من إدارة الأزمة على نحو مباشر مع تجنب آفة تبديد الجهود والأوقات فيما لا يفيد، بالإضافة إلى أن معرفة أفراد فريق إدارة الأزمة بهذه الأسباب يزيد من قناعتهم بمهمتهم وحماستهم لها، ومن الأمثلة على العناية بإبراز الأسباب أمام الفريق المناط به إدارة الأزمة، ما كان من خبر كعب بن الأشرف عندما آذى رسول الله ﷺ بأن ذكر بعض أزواجه ﷺ بسوء<sup>(٢)</sup>، أو أنه كما أورده الطبراني في الكبير (كان شاعراً وكان يهجو رسول الله ﷺ وأصحابه ويحرض عليهم كفار قريش في شعره، وكان رسول الله ﷺ قدم المدينة وهي أخلاط، منهم المسلمون الذين يجمعهم دعوة رسول الله ﷺ وفيهم المشركون الذين يعبدون الأوثان،

---

(١) متفق عليه من حديث جابر رضي الله عنه أخرجه البخاري (ك: الرهن، ب: رهن السلاح، ٣/ ١٤٢

ح ٢٥١٠، ك: الجهاد والسير، ب: الكذب في الحرب، ٤/ ٦٤ ح ٣٠٣١، ب: الفتك بأهل

الحرب، ٤/ ٦٤ ح ٣٠٣٢، ك: المغازي، ب: قتل كعب بن الأشرف، ٥/ ٩٠ ح ٤٠٣٧ بطوله)

ومسلم (ك: الجهاد والسير، ب: قتل كعب بن الأشرف طاغوت اليهود، ٣/ ١٤٢٥ ح ١٨٠١)

وأبو داود (ك: الجهاد، ب: في العدو يؤتى على غرة ويتشبه بهم، ٣/ ٨٧ ح ٢٧٦٨).

(٢) السنة للخلال (٢/ ٤٧٥ ح ٧٥١).

ومنهم اليهود، ومنهم أهل الحلقة والحصون، وهم حلفاء الحيين الأوس والخزرج، فأراد رسول الله ﷺ حين قدم استصلاحهم وموادعتهم، وكان الرجل يكون مسلمًا وأبوه مشركًا، والرجل يكون مسلمًا وأخوه مشركًا، وكان المشركون واليهود من أهل المدينة حين قدم رسول الله ﷺ يؤذون النبي ﷺ وأصحابه أشد الأذى، وأمر الله نبيه ﷺ والمسلمين بالصبر على ذلك والعفو عنهم، ففيهم أنزل الله تعالى: ﴿وَلَتَسْمَعُنَّ مِنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِن قَبْلِكُمْ وَمِنَ الَّذِينَ أَشْرَكُوا أَذًى كَثِيرًا﴾ إلى قوله: ﴿مَنْ عَزَمِ الْأُمُورَ﴾ [آل عمران: ١٨٦]، وفيهم أنزل الله تعالى: ﴿وَدَكْثِيرٌ مِّنْ أَهْلِ الْكِتَابِ لَوْ يَرُدُّونَكُم مِّنْ بَعْدِ إِيمَانِكُمْ كُفَّارًا﴾ إلى قوله: ﴿إِنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾ [البقرة: ١٠٩]، فلما أبى كعب بن الأشرف أن يتزع عن أذى رسول الله ﷺ وأذى المسلمين<sup>(١)</sup>. عندئذ قال رسول الله ﷺ: «من لكعب بن الأشرف، فإنه قد آذى الله ورسوله ﷺ...». ففي هذا الحديث يتتدب النبي ﷺ رجالًا كي يتعاملوا مع أزمة طارئة، وهي إيذاء كعب بن الأشرف لرسول الله ﷺ وللمسلمين، ومن ثم كان مستحقًا للقتل ولم يكن قتله غدْرًا به ولا خيانة له<sup>(٢)</sup>. ووضح من خلال سرد الحديث بطرقه المختلفة أن رسول الله ﷺ

(١) المعجم الكبير (١٩ / ٧٦ ح ١٥٤).

(٢) هذه من الشبهات التي أراد البعض قديمًا إثارتها، وربما يريد البعض إثارتها في هذه الآونة نيلاً من صرامة الإسلام في الحث على الصدق والوفاء بالعهد، وقد تكفل بتفنيد هذه الشبهة والرد عليها علماء الإسلام بما يدحضها ويبرئ ساحة الإسلام مما يراد إلصاقه به وهو منه براء، ومن أجاب عن هذه الشبهة الإمام البغوي - رحمه الله - وذلك في قوله: «قد ذهب بعض من ضل في رأيه، وزل عن الحق، إلى أن قتل كعب بن الأشرف كان غدْرًا، وفتكًا، فأبعد الله هذا القائل: وقبح رأيه من قائل، ذهب عليه معنى الحديث، والتبس عليه طريق الصواب، بل قد روي عن أبي هريرة، عن النبي ﷺ أنه قال: «الإيمان قيد الفتك، لا يفتك مؤمن»، قال الإمام: والفتك أن يقتل من له أمان فجأة، وكان كعب بن الأشرف ممن عاهد رسول الله ﷺ أن لا يعين عليه =

كان حريصًا على إطلاع الفريق الذي سيقوم بهذه المهمة على أسباب اتخاذ القرار بقتل هذا الرجل، والاحتمال الكبير أن هؤلاء الصحابة كانوا على دراية تامة بهذه الأسباب؛ لأنهم ليسوا بمنأى عن الأحداث الجارية، وفي ذكر رسول الله ﷺ للأسباب - رغم ذلك - بين يدي خروجهم لأداء مهمتهم دليل قوي على أهمية إبراز الأسباب الدقيقة للأزمة وإذاعتها؛ لما لذلك من فوائد يأتي في مقدمتها بث روح الحماسة في نفوس الفريق وهذا ما تم بالفعل حيث أدى الفريق مهمته على أكمل وجه وأسرع.

\* \* \*

## المطلب الرابع

### التحديد الدقيق لقيمة ومكانة الأزمة

ح ٩٨ - عن المسور بن مخرمة، ومروان، يصدق كل واحد منهما حديث صاحبه، قالوا: خرج رسول الله ﷺ زمن الحديبية، وفيه أن عروة بن مسعود بعدما فاوض رسول الله عاد إلى قريش وخاطبهم بأن النبي ﷺ: «قد عرض عليكم خطة رشد فاقبلوها، فقال رجل من بني كنانة<sup>(١)</sup>: دعوني آتية، فقالوا: اتته، فلما أشرف على النبي ﷺ وأصحابه،

---

= أحدًا، ولا يقاتله، ثم خلع الأمان، ونقض العهد، ولحق بمكة، وجاء معلنا معادة النبي ﷺ يهجوه في أشعاره، ويسبه، فاستحق القتل لذلك» اهـ. شرح السنة (١١ / ٤٥).

(١) هو الحليس بن علقمة الكناني، سيد الأحابيش يومئذ، على ما ذهب إليه، ابن إسحق في سيرة ابن هشام (٢ / ٣١٢)، وابن حبان في السيرة النبوية وأخبار الخلفاء (١ / ٢٨١) لمحمد بن حبان بن أحمد بن حبان بن معاذ بن مَعْبَد، التميمي، أبي حاتم، الدارمي، البُستي (المتوفى: ٣٥٤هـ) صحَّحه، وعلق عليه الحافظ السيد عزيز بك وجماعة من العلماء. الكتب الثقافية - بيروت. الطبعة: الثالثة - ١٤١٧هـ. عدد الأجزاء: ٢. وابن سيد الناس في عيون الأثر في فنون المغازي والشمال =

قال رسول الله ﷺ: «هذا فلان، وهو من قوم يعظمون البدن، فابعثوها له» فبعثت له، واستقبله الناس يلبنون، فلما رأى ذلك قال: سبحان الله، ما ينبغي لهؤلاء أن يصدوا عن البيت، فلما رجع إلى أصحابه، قال: رأيت البدن قد قلدت وأشعرت، فما أرى أن يصدوا عن البيت، فقام رجل منهم يقال له مكرز بن حفص، فقال: دعوني آتية، فقالوا: آتته، فلما أشرف عليهم، قال النبي ﷺ: «هذا مكرز، وهو رجل فاجر»، فجعل يكلم النبي ﷺ فبينما هو يكلمه إذ جاء سهيل بن عمرو، قال معمر: فأخبرني أيوب، عن عكرمة أنه لما جاء سهيل بن عمرو، قال النبي ﷺ: «لقد سهل لكم من أمركم» قال معمر: قال الزهري في حديثه: فجاء سهيل بن عمرو فقال: هات اكتب بيننا وبينكم كتابا... الحديث» (١).

تباين الأزمات وتختلف في نقاط عديدة وعلى متخذ القرار أن يكون ذا عين بصيرة وفهم ثاقب لهذه التباينات التي تميز بين أزمة وأخرى، ومن بين أهم التباينات

---

= والسير (٢/ ١٥٧) لمحمد بن محمد بن محمد بن أحمد، ابن سيد الناس، اليعمرى الربيعي، أبي الفتح، فتح الدين (المتوفى: ٧٣٤هـ) تعليق: إبراهيم محمد رمضان. دار القلم - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤١٤ / ١٩٩٣. عدد الأجزاء: ٢. وغيرهم.

(١) حديث صحيح، من حديث المسور بن مخرمة ومروان بن الحكم، وهو مرسل من حديثيهما، أما الأول فلكونه لم يشهد الحديثية، وأما الثاني فلكونه ليس معدوداً أصلاً في الصحابة، ولكن قال الحافظ: تقدم في أول الشروط من طريق أخرى عن الزهري عن عروة أنه سمع المسور ومروان يخبران عن أصحاب رسول الله ﷺ فذكر بعض هذا الحديث وقد سمع المسور ومروان من جماعة من الصحابة شهدوا هذه القصة كعمر وعثمان وعلي والمغيرة وأم سلمة وسهل بن حنيف وغيرهم ووقع في نفس هذا الحديث شيء يدل على أنه عن عمر» اهـ وينظر فتح الباري (٥/ ٣٣٣)، وقد أخرجه البخاري (ك: الشروط، ب: الشروط في الجهاد والمصالحة مع أهل الحرب وكتابة الشروط، ٣/ ١٩٣ ح ٢٧٣١، ٢٧٣٢) وأبو داود (ك: الجهاد، ب: في الصلح، ٣/ ٨٥ ح ٢٧٦٥).

والاختلافات بين الأزمات التي يجب أن تكون محل سمع وبصر من يدير الأزمة ما تمثله هذه الأزمة من قيمة ومكانة؛ لأن قيمة الأزمة ومكانتها تنبئان بشكل لا يكاد يباري فيه أحد بما سيؤول إليه أمر هذه الأزمة والمسالك والدروب التي ستسير فيها، وهذا كله من شأنه أن يفسح المجال لتعامل أمثل مع الأزمة ومجريات الأحداث فيها.

إن قياس المكانة والمنزلة لأية أزمة من الأزمات يخضع لعناصر مختلفة وعديدة، منها ما يكون ذا صلة بالزمان، ومنها ما يكون ذا صلة بالمكان، وغير ذلك، غير أن أهم عنصر يعطي الأزمة مكانتها ومنزلتها هو من يقف وراءها ويمسك بخيوطها.

إن تمكّن متخذ القرار من الإحاطة بهذا الذي يقف وراء الأزمة يفيد في الوقوف على مكانة وقيمة ومنزلة الأزمة ومن ثم التنبؤ بمآلاتها ووضع الآليات الملائمة للتعامل معها، ولعل في بعض حديث صلح الحديبية خير شاهد على ما نحن بصدد الحديث عنه ألا وهو التنبؤ بمآل الأزمة من خلال الوقوف على مكانتها بالإلمام بمن يقف وراءها. فهذا المقطع من الحديث - الذي أوردناه في بداية المطلب - يبرز لنا حقيقة مهمة في إدارة الأزمة وهي أن النبي ﷺ أولى عناية خاصة لقيمة ومكانة الأزمة بحسب من يقف وراءها ويحركها ويحمل لواءها، حيث نرى قريشاً قد فوضت ثلاثة من الرجال بإدارة الأزمة من جهتها، وكان كل واحد من هؤلاء الثلاثة - بحسب ميوله وتوجهاته وطبيعته - يضيفي على الأزمة قيمة، ويضعها في مكانة تختلف عن القيمة والمكانة التي اكتسبتها من وقوف صاحبه وراءها، وقد تعامل النبي ﷺ مع كل منهم بما يناسب حاله، فأما الأول الذي هو من بني كنانة فقد اصطبغت الأزمة معه بصبغة دينية نظراً لأنه كان من قوم يعظمون الشعائر والحرّمات، ومن ثم وجه رسول الله ﷺ صحابته بما يناسب حال الرجل بقوله لهم: «هذا فلان، وهو من قوم يعظمون البدن، فابعثوها له» أي: أثيروها دفعة واحدة في وجهه، فبعثت له، واستقبله الناس يلبون. وقد ظهر أثر هذا التصرف - على الفور - في حلحلة الأزمة، حيث حكم الرجل حكماً

يأتي في صالح المسلمين، وهو أنهم لا يصدون عن البيت الحرام بل يخلى بينهم وبينه، وهذا في حد ذاته يعد نجاحًا باهرًا في إدارة إحدى مراحل الأزمة. وأما بالنسبة للرجل الثاني وهو مكرز بن حفص، فقد أنزل الأزمة منزلة أخرى تناسب حاله من الفجر، أو الغدر - كما في رواية ابن إسحق<sup>(١)</sup> - وما إلى ذلك من صفات تجعل أمد الجدل يطول والخصومة تتعاضد دونها اهتداء إلى حل، وهذا ما حصل بالفعل، وفهم من لفظ «فجعل يكلم النبي ﷺ» أنه جعل الأزمة تراوح مكانها دون إحراز أي تقدم يذكر، وأما الثالث فوضع الأزمة في مكانة تختلف عن سابقه إذ جعلها في المحل الذي تكون فيه قابلة للتفاوض والأخذ والرد، وهي مرحلة مهمة من مراحل إدارة الأزمة؛ كونها مؤذنة بنهايتها، ولأجل ذلك بشر الرسول ﷺ الصحابة لما رأى سهيلًا بقوله لهم: «لقد سهل لكم من أمركم». وصدق رسول الله ﷺ فيما بشر به إذ ما هو إلا وقت يسير وبدأت المفاوضات<sup>(٢)</sup> الجادة بقول سهيل بن عمرو: «هات اكتب بيننا وبينكم كتابًا».

من كل ما تقدم ندرك أن المكانة التي تحتلها الأزمة والقيمة التي تُضفى عليها من قبل من يحركها تسهم إسهامًا بالغًا في استشراف مستقبلها والتنبؤ بمحطاتها المختلفة، وهذا بدوره يُمكن متخذ القرار من وضع الأطر المناسبة للتعامل معها.



(١) سيرة ابن هشام (٢/ ٣١٢).

(٢) مفهوم التفاوض negotiation هو عبارة عن حوار هادف بين طرفين أو أكثر، بصورة مباشرة أو غير مباشرة؛ لتبادل السلع والخدمات، وتحديد الحقوق والالتزامات، أو حل الخلافات والمنازعات التي تحصل بسبب تعارض المصالح، أو وجهات النظر والاتجاهات Attitudes. الإدارة في المنهج الإسلامي، مدخل الوظائف الإدارية (٢٨٩).

## المطلب الخامس

### التشاور الراشد مع فريق الأزمة

ح ٩٩ - عن أم المؤمنين، الطاهرة المطهرة، عائشة - رضي الله عنها - قالت في بعض حديث الإفك: «فدعا رسول الله ﷺ علي بن أبي طالب، وأسامة بن زيد حين استلبث الوحي، يستشيرهما في فراق أهله، فأما أسامة، فأشار عليه بالذي يعلم في نفسه من الود لهم، فقال أسامة: أهلك يا رسول الله، ولا نعلم والله إلا خيرًا، وأما علي بن أبي طالب فقال: يا رسول الله، لم يضيق الله عليك، والنساء سواها كثير، وسل الجارية تصدقك، فدعا رسول الله ﷺ بريرة، فقال: «يا بريرة هل رأيت فيها شيئًا يريبك؟»، فقالت بريرة: لا والذي بعثك بالحق، إن رأيت منها أمرًا أغمصه عليها قط، أكثر من أنها جارية حديثة السن، تنام عن العجين، فتأتي الداجن فتأكله، فقام رسول الله ﷺ من يومه، فاستعذر من عبد الله بن أبي ابن سلول، فقال رسول الله ﷺ: «من يعذرنى من رجل بلغني أذاه في أهلي، فوالله ما علمت على أهلي إلا خيرًا، وقد ذكروا رجلًا ما علمت عليه إلا خيرًا، وما كان يدخل على أهلي إلا معي» وفي بعض طرق الحديث جاء بلفظ: «أما بعد أشيروا علي في أناس أبناوا أهلي، وإيم الله ما علمت على أهلي من سوء، وأبنوهم بمن والله ما علمت عليه من سوء قط، ولا يدخل بيتي قط إلا وأنا حاضر، ولا غبت في سفر إلا غاب معي»، فقام سعد بن معاذ، فقال: يا رسول الله، أنا والله أعذرك منه إن كان من الأوس ضربنا عنقه، وإن كان من إخواننا من الخزرج أمرتنا، ففعلنا فيه أمرك، فقام سعد بن عباد - وهو سيد الخزرج، وكان قبل ذلك رجلًا صالحًا ولكن احتملته الحمية - فقال: كذبت لعمر الله، لا تقتله، ولا تقدر على ذلك، فقام أسيد بن حضير فقال: كذبت لعمر الله، والله لنقتلنه، فإنك منافق تجادل عن المنافقين، فثار الحيان الأوس، والخزرج حتى هموا، ورسول الله ﷺ على المنبر، فنزل، فخفضهم

حتى سكتوا... الحديث (١)» (٢).

مهما أوتي متخذ القرار من قدرات على اتخاذ القرار، فإنه لا يستغني عند اتخاذه للقرار عن استطلاع رأي ذوي الخبرة والنزاهة والموهبة والإيمان والتقوى ومشاورتهم فيما هو مقدم عليه للتوصل إلى قرار لا يشوبه أي عوار من أي جهة.

ونظرًا لما يمثله أمر الشورى من أهمية، كانت عناية القرآن الكريم بها حيث ورد ذكرها في غير موضع من كتاب الله تعالى، كما في قوله سبحانه: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ

(١) غريب الحديث: قوله (أغمصه عليها) أي: أعيها به وأطعن به عليها، النهاية في غريب الحديث والأثر (٣/ ٣٨٦) وقوله (الداجن) الشاة التي يعلفها الناس في منازلهم. يقال شاة داجن، ودجنت تدجن دجونًا. والمداجنة: حسن المخالطة. وقد يقع على غير الشاة من كل ما يألّف البيوت من الطير وغيرها. النهاية (٢/ ١٠٢)، وقوله (من يعذري من رجل...) أي: من يقوم بعذري إن كافأته على سوء صنيعه فلا يلومني؟ النهاية (٣/ ١٩٧)، وقوله (أبنوا أهلي) اتهموها. النهاية (١/ ١٧).

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الشهادات، ب: إذا عدل الرجل أحدًا فقال: لا نعلم إلا خيرًا، أو ما علمت إلا خيرًا، ٣/ ١٦٧ ح ٢٦٣٧، ك: الشهادات، ب: تعديل النساء بعضهن بعضًا، ٣/ ١٧٣ ح ٢٦٦١، ك: الجهاد والسير، ب: حمل الرجل امرأته في الغزو دون بعض نسائه، ٤/ ٣٣ ح ٢٨٧٩، ك: المغازي، ٥/ ١١٦ ح ٤١٤١، ك: تفسير القرآن، ب: ﴿لَوْلَا إِذْ سَمِعْتُمُوهُ ظَنَّ الْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بِأَنفُسِهِمْ خَيْرًا وَقَالُوا هَذَا إِفْكٌ مُّبِينٌ﴾ [النور: ١١٢] إلى قوله: ﴿الْكَاذِبُونَ﴾، ٦/ ١٠١ ح ٤٧٥٠، ك: الأيمان والندور، ب: قول الرجل: لعمر الله، ٨/ ١٣٥ ح ٦٦٦٢، ب: اليمين فيما لا يملك وفي المعصية وفي الغضب، ٨/ ١٣٨ ح ٦٦٧٩، ك: الاعتصام بالكتاب والسنة، ب: قول الله تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُرُوعِي يَنْتَهُمُ﴾ [الشورى: ٣٨]، ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: ١٥٩] «وأن المشاورة قبل العزم والتبين» لقوله: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ [آل عمران: ١٥٩] «فإذا عزم الرسول ﷺ لم يكن لبشر التقدم على الله ورسوله»، ٩/ ١١٣ ح ٧٣٦٩، ك: التوحيد، ب: قول الله تعالى: ﴿يُرِيدُونَ أَن يُبَدِّلُوا كَلِمَ اللَّهِ﴾ [الفتح: ١٥]، ٩/ ١٤٤ ح ٧٥٠٠، ب: قول النبي ﷺ الماهر بالقرآن مع الكرام البررة، ٩/ ١٥٨ ح ٧٥٤٥ ومسلم (ك: التوبة، ب: في حديث الإفك وقبول توبة القاذف، ٤/ ٢١٢٩ ح ٢٧٧٠).



وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿[الشورى: ٣٨] حيث ورد ذكر الشورى ضمن أمور هي من أهم الأمور وأجلها وهي الصلاة والإنفاق في سبيل الله، كما ورد ذكر الشورى في موضع آخر يتناول الممارسة والتوجيه وبيان الأمد الذي تنتهي إليه المشاورات، قال تعالى: ﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩] وقد أخرج ابن أبي حاتم بسنده عن الحسن في قوله تعالى: «وشاورهم في الأمر» قال: قَدْ عَلِمَ أَنَّهُ لَيْسَ بِهِ إِلَيْهِمْ حَاجَةٌ، وَرُبَّمَا قَالَ: لَيْسَ لَهُ إِلَيْهِمْ حَاجَةٌ، وَلَكِنْ أَرَادَ أَنْ يَسْتَنَّ بِهِ مَنْ بَعْدَهُ. وعن الربيع بن أنس قوله: وشاورهم في الأمر قال: أمر الله نبيه أن يشاور أصحابه في الأمور، وهو يأتيه الوحي من السماء، لأنه أطيب لأنفسهم اهـ. (١) كما أشارت آيات أخرى إلى ضرورة سريان مبدأ الشورى حتى في الأمور الأسرية، قال تعالى: ﴿وَالْوَلَدَاتُ يُرْضَعْنَ حَوْلَئِ كَامِلَيْنِ لِمَنْ أَرَادَ أَنْ يُنِمَّ الرِّضَاعَةَ وَعَلَى الْمَوْلُودِ لَهُ رِزْقُهُنَّ وَكِسْوَتُهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ لَا تُكَلَّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا لَا تُضَارَّ وَالِدَةٌ بِوَلَدِهَا وَلَا مَوْلُودٌ لَهُ بِوَلَدِهِ وَعَلَى الْوَارِثِ مِثْلُ ذَلِكَ فَإِنْ أَرَادَا فِصَالًا عَنْ تَرَاضٍ مِنْهُمَا وَشَاوِرًا فَلَا جُنَاحَ عَلَيْهِمَا وَإِنْ أَرَدْتُمْ أَنْ تَسْرِعُوا وَلَدَكُمْ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ إِذَا سَلَّمْتُمْ مَا ءَانَيْتُمْ بِالْمَعْرُوفِ وَأَلْقُوا اللَّهَ وَعَالَمُوا أَنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ [البقرة: ٢٣٣].

وفي السنة النبوية يعطينا رسول الله ﷺ الدرس تلو الآخر وبطريقة عملية في ضرورة إمضاء هذا المبدأ المهم خاصة في الأمور المشكلة والطوارئ والأزمات، وفي مسند أحمد: قال الزهري: وكان أبو هريرة يقول: ما رأيت أحدا قط أكثر مشورة

(١) تفسير القرآن العظيم (٣/ ٨٠١، ٨٠٢) لأبي محمد عبد الرحمن بن محمد بن إدريس بن المنذر التميمي، الحنظلي، الرازي ابن أبي حاتم (المتوفى: ٣٢٧هـ) تحقيق: أسعد محمد الطيب. مكتبة نزار مصطفى الباز - المملكة العربية السعودية. الطبعة: الثالثة - ١٤١٩هـ.

لأصحابه من النبي ﷺ اه<sup>(١)</sup>. والأمثلة على تطبيق رسول الله ﷺ هذا المبدأ كثيرة ومتنوعة، ومنها ما كان منه ﷺ في حادثة الإفك، حينما اشتد الخطب واستحكمت الأزمة رأينا رسول الله ﷺ يستشير غير واحد من صحابته الكرام، فما لا شك فيه أن المسلمين في هذا الوقت كانوا في أزمة من أشد الأزمات التي واجهوها، حيث كانت تمثل تهديدًا حقيقيًا وخطيرًا لهذا الكيان الغض الطري الطاهر الذي لا زال في سني عمره الأولى، ومع ذلك رأينا رسول الله ﷺ مع ما هو فيه من كرب شديد لا يغفل عن الشورى إعلاء لهذا المبدأ ورفعته لشأنه فنراه ﷺ يستشير الحلقة الضيقة من المقربين منه عليًا وأسامة، وأما لماذا عليًا وأسامة تحديدًا فيقول الحافظ - رحمه الله -: «والعلة في اختصاص علي وأسامة بالمشاورة أن عليًا كان عنده كالولد، لأنه رباه من حال صغره، ثم لم يفارقه، بل وازداد اتصاله بتزويج فاطمة، فلذلك كان مخصوصًا بالمشاورة فيما يتعلق بأهله لمزيد اطلاعه على أحواله أكثر من غيره، وكان أهل مشورته فيما يتعلق بالأمور العامة أكابر الصحابة كأبي بكر وعمر، وأما أسامة فهو كعلي في طول الملازمة ومزيد الاختصاص والمحبة، ولذلك كانوا يطلقون عليه أنه حب رسول الله ﷺ، وخصه دون أبيه وأمه لكونه كان شابًا كعلي، وإن كان علي أسن منه، وذلك أن للشباب من صفاء الذهن ما ليس لغيره، ولأنه أكثر جرأة على الجواب بما يظهر له من المسن، لأن المسن غالبًا يحسب العاقبة، فربما أخفى بعض ما يظهر له رعاية للقاتل تارة، والمسؤول عنه أخرى» اه<sup>(٢)</sup>. ولا يستنكف ﷺ أن يسمع - كذلك - لمولاة عائشة بريرة بحكم طول الملازمة، ثم نراه ﷺ ولمزيد من تثبيت المبدأ والتمكين له يوسع دائرة المشورة لتشمل

(١) المسند (٣١ / ٢٥٤) وقال الحافظ: رجاله ثقات إلا أنه منقطع، وقد أشار إليه الترمذي في الجهاد،

فقال: ويروى عن أبي هريرة فذكره. فتح الباري لابن حجر (١٣ / ٣٤٠).

(٢) فتح الباري (٨ / ٤٦٩، ٤٧٠).

الجماعة المسلمة في المدينة من المهاجرين والأنصار، وهو في ذلك كله يعلمنا درسًا عظيمًا في المشورة، وهو أن تسمع لكل من تشاورهم ولا تسمح للمشاورين أن يتجاوزوا حد المشورة، ولذلك تدخل رسول الله ﷺ لنزع فتيل الغضب المفضي إلى ما فوقه عندما ثار الحيان.

هو إذا درس عظيم يلقيه علينا رسول الله ﷺ عند مواجهتنا للأزمات مهما اشتدت واستحكمت أن نعمل الشورى باعتباره من أهم الأسس المنبئة عن الطرق المثلى في التصدي للأزمات على اختلاف أنواعها.



رَفَعُ

جيد السمح  
الشيخ  
أسكنه الله الفردوس  
www.moswarat.com

# الفصل الخامس

## نماذج من الأحاديث المحددة لأدوات ومعايير إدارة الأزمات

وفيه مبحثان

\* المبحث الأول: الأحاديث المحددة للأدوات الأساسية لإدارة  
الأزمات.

\* المبحث الثاني: نماذج من الأحاديث المحددة لمعايير إدارة الأزمة.



## الفصل الخامس

نماذج من الأحاديث المحددة لأدوات ومعايير

إدارة الأزمات

والمبحث الأول

نماذج من الأحاديث المحددة للأدوات الأساسية

لإدارة الأزمات

وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: توفير غرف عمليات خاصة بإدارة الأزمة.

المطلب الثاني: تبسيط الإجراءات المتخذة حيال الأزمة.

المطلب الثالث: العناية بعناصر الاتصال.

المطلب الرابع: وضع الإجراءات الكفيلة لتأمين الكوادر والممتلكات والمعلومات

خلال إدارة الأزمة.

المطلب الخامس: تفسير قرار الخروج من الأزمة.

\*\*\*

المطلب الأول

توفير غرف عمليات خاصة بإدارة الأزمة

ح ١٠٠ - عن سعد بن معاذ<sup>(١)</sup> قال: يا نبي الله، ألا نبني لك عريشًا تكون

(١) سعد بن معاذ بن النعمان الأنصاري الأشجعي. أبو عمرو. سيد الأوس شهد بدرًا واستشهد من =

فيه، ونعد عندك ركائبك، ثم نلقى عدونا، فإن أعزنا الله وأظهرنا على عدونا، كان ذلك ما أحببنا، وإن كانت الأخرى، جلست على ركائبك، فلحقت بمن وراءنا، فقد تخلف عنك أقوام، يا نبي الله، ما نحن بأشد لك حباً منهم، ولو ظنوا أنك تلقى حرباً ما تخلفوا عنك، يمنعك الله بهم، يناصحونك ويجاهدون معك. فأثنى عليه رسول الله ﷺ، ودعا له بخير. ثم بني لرسول الله ﷺ عريش، فكان فيه<sup>(١)</sup>.

تتطلب عملية إدارة الأزمة أن يكون لها نقطة ارتكاز لتكون محطاً لاستقبال كافة المعلومات التي يتشكل على أساسها قرار التعامل مع الأزمة، كما تكون هي الجهة الوحيدة المخولة بالتحكم في مراحل وخطوات سير العمل الموجه للأزمة.

كل هذا التوصيف ينطبق تماماً على مرادنا بغرفة العمليات للأزمة، وهذه الغرفة لا يمكن أن يتم تجاهلها في إدارة أي أزمة من الأزمات؛ لأن أي تجاهل لها يعني ببساطة شديدة الفشل الذريع في التعامل مع الأزمة.

وبالنظر للأزمات التي وقعت على عهد رسول الله ﷺ نجد أن إدارة الأزمات من خلال غرفة عمليات كان أمراً معلوماً ومتفقاً عليه آنذاك، ولعل ما جرى يوم بدر يؤكد على ذلك ويؤيده، وهذا النص الذي معنا يكشف عن عدة حقائق ينبغي أن تؤخذ في الحسبان، وهي:

- الوعي التام الذي كان لدى الصحابة - رضي الله عنهم - بضرورة الاستعداد لإدارة الأزمة من خلال غرفة عمليات.

- الوعي التام بالأسباب التي من أجلها كان التقدم باقتراح العريش «غرفة العمليات» والمتمثلة في قول سعد - رضي الله عنه -: «عريشاً تكون فيه، ونعد عندك

---

= سهم أصابه بالخنق ومناقبه كثيرة خ. تقريب التهذيب (١/ ٢٣٢ ت: ٢٢٥٥).

(١) سيرة ابن هشام (١/ ٦٢٠، ٦٢١).



ركائبك، ثم نلقى عدونا، فإن أعزنا الله وأظهرنا على عدونا، كان ذلك ما أحببنا، وإن كانت الأخرى، جلست على ركائبك، فلحقت بمن وراءنا». فهو مقر دائم للقيادة، وهو أيضًا مصدر الإمداد الآمن، ثم هو أخيرًا المكان الذي يستطيع منه القائد الحفاظ على البقية الباقية من الأفراد والنجاة بهم وذلك في حال الهزيمة، وبذلك يفوت على العدو مكسبًا مرميًّا يتمثل في تصيد هؤلاء الأفراد والتنكيل بهم واستخدامهم ورقة ضغط في أي مفاوضات مقبلة.

- مشروعية هذا الإجراء وهو تهيئة غرفة عمليات لإدارة الأزمة وذلك بإقرار النبي ﷺ لهذا العمل والذي وصل إلى حد الثناء والدعاء لمن بادر به.

ونظرًا للأهمية البالغة التي كان يستشعرها الصحابة - رضوان الله عليهم - حيال هذا العريش «غرفة العمليات» فإنهم رتبوا فرقة من شباب الأنصار بقيادة سعد بن معاذ - رضي الله عنه - لتأمين هذا العريش وحراسة القائد ﷺ<sup>(١)</sup>. وكل هذه الاحتياطات تدل دلالة قوية وواضحة على ضرورة العناية بهذه الأداة الخطيرة من أدوات إدارة الأزمة.

\* \* \*

## المطلب الثاني

تبسيط الإجراءات المتخذة حيال الأزمة، وحديث «غارت أمكم»،  
وحديث «إني لأعلم كلمة لو قالها لذهب عنه ما يجد» أنموذجان

ح ١٠١ - عن أنس رضي الله عنه قال: كان النبي ﷺ عند بعض نساءه، فأرسلت إحدى أمهات المؤمنين بصحفة فيها طعام، فضربت التي النبي ﷺ في بيتها يد الخادم<sup>(٢)</sup>، فسقطت

---

(١) الرحيق المختوم (١/ ١٩٢) الرسول القائد (١/ ١١١) لمحمود شيت خطاب (المتوفى: ١٤١٩هـ) دار الفكر - بيروت. الطبعة: السادسة - ١٤٢٢هـ. عدد الأجزاء: ١. (بتصرف).

(٢) ثمة خلاف وقع بين العلماء في تسمية المبهات في هذا الحديث، وقد تناول الحافظ هذا الخلاف =

الصحفة فانفلقت، فجمع النبي ﷺ فلق الصحفة<sup>(١)</sup>، ثم جعل يجمع فيها الطعام الذي كان في الصحفة، ويقول: «غارت أمكم» ثم حبس الخادم حتى أتى بصحفة من عند التي هو في بيتها، فدفع الصحفة الصحيحة إلى التي كسرت صحفتها، وأمسك المكسورة في بيت التي كسرت<sup>(٢)</sup>.

ح ١٠٢ - عن سليمان بن صرد، قال: «استب رجلان عند النبي ﷺ ونحن عنده جلوس، وأحدهما يسب صاحبه، مغضباً قد احمر وجهه، فقال النبي ﷺ: «إني لأعلم كلمة، لو قالها لذهب عنه ما يجد، لو قال: أعوذ بالله من الشيطان الرجيم» فقالوا للرجل: ألا تسمع ما يقول النبي ﷺ؟ قال: إني لست بمجنون<sup>(٣)</sup>.

تأتي الأزمة مصحوبة بكم هائل من التشابكات والتداخلات بين أمور وشؤون متقاربة ومتباعدة على حد سواء، ومدير الأزمة في حاجة ماسة إلى التعامل مع هذا الزخم وتلك الزحمة بطريقة تسهم في فكفكة عقد هذه التداخلات. ومن غير المناسب أن تكون طريقته في ذلك منطوية على تعقيد ما؛ لأنه بذلك يزيد الحالة تعقيداً، بل

---

= بالبحث والتبع وخلص فيه إلى أن صاحبة البيت هي أم المؤمنين عائشة، والمهدية للطعام هي أم المؤمنين زينب بنت جحش - رضي الله عنهما - وما عدا ذلك إنما هي قصص أخرى - يأتي الإشارة إليها أثناء التخريج - مما جاء فيه ذكر أم سلمة أو حفصة، رضي الله عنهما، وينظر في ذلك فتح الباري (٥/ ١٢٤، ١٢٥).

(١) قوله (فلق الصحفة) أي: أجزاء القصعة التي تشيع الخمسة. وينظر: الفائق في غريب الحديث (٣/ ٢٦٦).

(٢) حديث صحيح.

(٣) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الأدب، ب: ما ينهى عنه من السباب واللعن، ٨/ ١٥ ح ٦٠٤٨، ب: الحذر من الغضب، ٨/ ٢٨ ح ٦١١٥) ومسلم (ك: البر والصلة والآداب، ب: من يملك نفسه عند الغضب، وبأي شيء يذهب الغضب، ٤/ ٢٠١٥ ح ٢٦١٠) وأبو داود (ك: الأدب، ب: ما يقال عند الغضب، ٤/ ٢٤٩ ح ٤٧٨١).

المناسب والملائم أن يسلك طريقة يعتمد فيها على تبسيط الإجراءات المتبعة حيال الأزمة وتعقيداتها، وهذا التبسيط - عدا كونه يخفف من تعقيدات الأزمة - يفيد فيما يأتي:

- الحفاظ على الرصيد الحيوي من الجهد والوقت والمال وعدم تبديد شيء من ذلك بحسب متطلبات العمليات المعقدة التي تستنزف الكثير والكثير من طاقات الجماعات ورصيداها الحيوي.

- إتاحة فرصة العمل في مواجهة الأزمة أمام قطاعات واسعة من الأفراد؛ إذ في إطار تبسيط الإجراءات سيشعر عديد من الأفراد بتملكهم قدرات وطاقات تسمح لهم بالمساهمة في مواجهة الأزمة بشكل أو بآخر، ولذلك مردوده الإيجابي من غير شك.

غير أن هذا التبسيط ينبغي أن لا يكون عفويًا، أو نتيجة الغفلة وعدم الإحاطة التامة بملابسات الأزمة وأبعادها، وإنما يجب أن يكون تبسيطًا هادفًا ومبنيًا على نظرة عارفة بموضوع الأزمة ككل وملمة بأبعادها وآثارها.

ولن نعدم في السنة المطهرة أمثلة تظهر اعتماد الرسول ﷺ لطريقة تبسيط الإجراءات في التعامل مع بعض الأزمات، ومن ذلك حديث أنس - رضي الله عنه - الذي يسلط الأضواء على معلم رائع من معالم القدوة والأسوة في شخصية نبينا الكريم - وما أكثرها - ألا وهو تبسيط الإجراءات المتخذة حيال بعض المشاكل والأزمات التي قد تواجهنا في حياتنا، والتي لو لم يتم التعامل معها على نحو خالٍ من التعقيد لاستعصت على الحل، فالحديث يطلعنا على واقعة تتمثل في قيام إحدى أمهات المؤمنين - زينب بنت جحش - رضي الله عنها - بإرسال وعاء فيه طعام إلى رسول الله ﷺ بينما هو في بيت إحدى أمهات المؤمنين الأخريات - عائشة - رضي الله عنها - فما كان من صاحبة البيت إلا أن أخذها ما يأخذ الضرائر من الغيرة الطبيعية وتسببت في كسر ذلك الوعاء، وإلى هذا الحد نجدنا أمام حادثة لا تخرج في شقها الأول - وهو اعتمال

قدر من الغيرة بين ضرة وضرتها - عن طورها المعتاد والمتوقع والمألوف، حيث إننا مهما بلغنا من التقوى والورع فنحن في نهاية المطاف بشر: نحس أحاسيس البشر، ونتجاوب مع الأحداث والوقائع كما يتجاوب البشر، ولنا ردود أفعال لا تبرح المعهود في ردود أفعال البشر، لذلك كله جاء قول النبي ﷺ (غارث أمكم) قال الحافظ - رحمه الله -: «هذا اعتذار منه ﷺ لئلا يحمل صنيعها على ما يذم بل يجري على عادة الضرائر من الغيرة فإنها مركبة في النفس بحيث لا يقدر على دفعها»<sup>(١)</sup>. وهذا اللون من الأحاسيس - بالغاً ما بلغ - ينجع معه النصيح والتوجيه والإرشاد، وفي الشق الثاني من الحادثة نلاحظ تطوراً يفضي إلى ما علمناه من كسر الإناء، الأمر الذي يتطلب لونا إضافياً من التعامل لا يحسنه أي معالج؛ نظراً للفتاوت الأكيد بين أولئك المعالجين في تقديراتهم لحجم المشكلة وحصافة إدارتهم لها، ولقد كانت إدارة رسول الله ﷺ لهذا الموقف على أعلى درجة من الحنكة والدراية حيث سلك المصطفى ﷺ أربعة سبل في تعامله مع الموقف هي كفيلة باحتواء المشكلة والسيطرة التامة على آثارها وتداعياتها، أول هذه السبل ضبط النفس الذي يضمن رؤية عادلة للحدث، ثم التشخيص الدقيق للسبب والذي هو الغيرة، ثم المساهمة من المعالج في العلاج بلملمة ما تفرق من الطعام وقلق الوعاء ليكون أوقع في النفس وأحضر في الذهن وأدعى إلى عدم التكرار، وأخيراً الحكم المكافئ دون زيادة ولا نقصان إحقاقاً للحق، حيث أخذ صحيفة سليمة من بيت التي تسببت في كسر الوعاء وردها إلى من كسر وعاؤها. وهذه الإجراءات - على بساطتها ويسرها - إلا أنها مهمة في إدارة الموقف بنجاح، كما أن ضدها مهم جداً في إحراز أعلى درجات الفشل في إدارة موقف كهذا، ولنا أن نتخيل أن الأمور نحت منحى مختلفاً فبدلاً من ضبط النفس كانت ثورتها التي تنغلق معها أبواب الخروج من

(١) فتح الباري (٥ / ١٢٦).

المشكلة ولا يبقى إلا باب العنف الذي ما كان في شيء إلا شانه، ومع هذه الثورة لن يستطيع المعالج - بالطبع - تكوين رؤية حقيقية لسبب المشكلة، بل من الوارد جداً أن يقفز إلى السطح سبب هامشي ويتم التعامل معه على أنه السبب الرئيس؛ ليزيد بدوره في تعقيد المشكلة أكثر مما هي عليه، وفي ظل حالة الثورة والغضب التي تعترى المعالج لا يتوقع منه أن يكون إيجابياً حيال المشكلة ولا أن يكون له يد في حلها، وأخيراً ماذا لو صدر عنه حكم غير مكافئ لما جرى سواء بالزيادة عليه أو النقصان منه؟. إن شيئاً من ذلك لو حصل فإنه - ولا ريب - لن يسهم في حل المشكلة من قريب ولا من بعيد.

ومن الأحاديث - كذلك - التي تبين طريقة النبي ﷺ في تبسيط الإجراءات في مواجهة بؤادر الأزمات حديث سليمان بن صرد المتقدم، ففي هذا الحديث يتم تسليط الضوء على مجريات حالة من الغضب أدخلت صاحبها في أزمة عنيفة عاصفة ظهرت آثارها بجلاء على وجه الرجل وقسماته، كما تظهر ذلك ألفاظ الحديث ومنها «قد احمر وجهه في الرواية المذكورة، وحتى انتفخ وجهه وتغير، فاحمر وجهه وانتفخت أوداجه، وكلها عند البخاري، وفي رواية مسلم: يغضب ويحمر وجهه، وأنفه ليتزع من الغضب، كما في حديث معاذ بن جبل عند أحمد وأصحاب السنن». هذه الأزمة أوصلت صاحبها إلى أمر في غاية الخطورة، وهو عدم الانصياع لتوجيه رسول الله ﷺ له مما حدا بشراح الحديث إلى وصف هذا الرجل بأردء الأوصاف والتي من أدناها أنه من الجفاة الذين لا علم لهم ولا دراية، كما قال الحافظ - رحمه الله -: «وأخلق بهذا المأمور أن يكون كافراً، أو منافقاً، أو كان غلب عليه الغضب حتى أخرجه عن الاعتدال بحيث زجر الناصح الذي دله على ما يزيل عنه ما كان به من وهج الغضب بهذا الجواب السيء، وقيل: إنه كان من جفاة الأعراب وظن أنه لا يستعيز من الشيطان إلا من به جنون ولم يعلم أن الغضب نوع من شر الشيطان ولهذا يخرج به عن صورته

ويزين إفساد ما له كتقطع ثوبه وكسر آنيته أو الإقدام على من أغضبه ونحو ذلك مما يتعاطاه من يخرج عن الاعتدال وقد أخرج أبو داود من حديث عطية السعدي رفعه: «إن الغضب من الشيطان»<sup>(١)</sup>.

والذي يهمننا في هذا الصدد هو الإجراء الذي أوعز به رسول الله ﷺ لإنهاء هذه الأزمة وهو إجراء في غاية البساطة، يستطيعه أي أحد، لا يكلف مألًا ولا جهدًا، ومع ذلك يأتي بفوائد عظيمة ويتمثل هذا الإجراء في كلمات يسيرة يجريها المرء على لسانه «أعوذ بالله من الشيطان الرجيم» فإن هو فعل إذ به كائن هادئ مطمئن يتعامل مع الأمور بلا عصبية ولا استغلاق.

\* \* \*

### المطلب الثالث

#### العناية بعناصر الاتصال

ح ١٠٣ - قالت عائشة: فبينما نحن يوما جلوس في بيت أبي بكر في نحر الظهر، قال قائل لأبي بكر: هذا رسول الله ﷺ متقنعًا، في ساعة لم يكن يأتينا فيها، فقال أبو بكر: فداء له أبي وأمي، والله ما جاء به في هذه الساعة إلا أمر، قالت: فجاء رسول الله ﷺ فاستأذن، فأذن له فدخل، فقال النبي ﷺ لأبي بكر: «أخرج من عندك». فقال أبو بكر: إنما هم أهلك، بأبي أنت يا رسول الله، قال: «فإني قد أذن لي في الخروج» فقال أبو بكر: الصحابة بأبي أنت يا رسول الله؟ قال رسول الله ﷺ: «نعم». قال أبو بكر: فخذ - بأبي أنت يا رسول الله - إحدى راحلتي هاتين، قال رسول الله ﷺ: «بالثمن». قالت عائشة: فجهزناهما أحث الجهاز، وصنعنا لهما سفرة في جراب، فقطعت أسماء بنت أبي بكر

---

(١) فتح الباري (١٠ / ٤٦٧).

قطعة من نطاقها، فربطت به على فم الجراب، فبذلك سميت ذات النطاقين قالت: ثم لحق رسول الله ﷺ وأبو بكر بغار في جبل ثور، فكمنا فيه ثلاث ليال، يبيت عندهما عبد الله بن أبي بكر، وهو غلام شاب، ثقف لقن، فیدلج من عندهما بسحر، فيصبح مع قريش بمكة كبائت، فلا يسمع أمراً، يكتادان به إلا وعاه، حتى يأتيهما بخبر ذلك حين يختلط الظلام، ويرعى عليهما عامر بن فهيرة، مولى أبي بكر منحة من غنم، فيريحها عليهما حين تذهب ساعة من العشاء، فيبيتان في رسل، وهو لبن منحتهما ورضيفهما، حتى ينق بها عامر بن فهيرة بغلس، يفعل ذلك في كل ليلة من تلك الليالي الثلاث، واستأجر رسول الله ﷺ وأبو بكر رجلاً من بني الدليل، وهو من بني عبد بن عدي، هاديًا خريئًا، والخريت الماهر بالهداية، قد غمس حلفاً في آل العاص بن وائل السهمي<sup>(١)</sup>، وهو على دين كفار قريش، فأمناه فدفعنا إليه راحلتيهما، ووعداه غار ثور بعد ثلاث ليال، براحتيهما صبح ثلاث<sup>(٢)</sup>.

يقوم الاتصال بدور هام وأساسي في عملية احتواء الأزمات المختلفة، حيث يرى الكثير من الكتاب أن أكبر الأزمات والكوارث التي منيت بها المنظمات والدول كان سببها الإخفاق في عملية الاتصالات، وفي التاريخ العالمي الحديث هناك حوادث كان من أسبابها الرئيسية الفشل في عملية الاتصالات، «كحادثة العبارة المصرية السلام ٩٨ في فبراير ٢٠٠٦م التي أبحرت من ميناء «ضبا» السعودي على البحر الأحمر الساعة السابعة بعد غروب يوم الخميس ٢ / ٢ / ٢٠٠٦م، في رحلة عودتها إلى ميناء سفاجا بجمهورية مصر العربية وعلى متنها (١٤١٦) راكبًا بمن فيهم طاقم السفينة،

(١) قوله (غمس حلفاً) أي أخذ بنصيب من عقدهم وحلفهم يأمن به، كانت عادتهم أن يحضروا في جفنة طيباً أو دماً أو رماداً، فيدخلون فيه أيديهم عند التحالف ليم عقدهم عليه باشتراكهم في شيء واحد. النهاية في غريب الحديث والأثر (٣/ ٣٨٦).

(٢) حديث صحيح، تقدم تخريجه.

وبعد نحو ساعتين اندلع حريق بإحدى سيارات النقل بالمستودع وتم إرسال العديد من رسائل الاستغاثة ولكن لم يجب أحد، وراح ضحيتها (١٠٣٢) ضحية لقوا حتفهم غرقاً، وبعد التحقيقات الفنية تبين أن فشل وتأخر الاتصال وعدم وصول رسالة الاستغاثة في وقتها، كان هو السبب في غرق العبّارة»<sup>(١)</sup>.

ومن الجدير بنا ونحن نتناول موضوع الاتصال بالحديث أن نورد بعض التعريفات لهذا المصطلح، ومن هذه التعريفات:

- تعريفه بأنه عملية ديناميكية تتم باللغة اللفظية وغير اللفظية بين المرسل والمستقبل لنقل محتوى رسالة معينة من خلال القنوات المناسبة بغرض تحقيق أهداف معينة<sup>(٢)</sup>.

- وعُرف بأنه عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص لآخر بغرض إيجاد نوع للتفاهم المتبادل بينهما<sup>(٣)</sup>.

- وعرف - أيضاً - بأنه حاجة اجتماعية أساسية للإنسان تتمثل في التفاعل مع الآخرين<sup>(٤)</sup>.

- أما علماء الإدارة فيعرفون الاتصال بأنه تبادل الأفكار والبيانات بهدف تحقيق أهداف العمل الإداري<sup>(٥)</sup>.

---

(١) جريدة الرياض، العدد ١٣٧٣٩، تاريخ ٥ محرم ١٤٢٧هـ.

(٢) وسائل وتكنولوجيا التعليم (١١) لأحمد سالم، الرياض، مكتبة الرشد، ٢٠٠٤.

(٣) الاتصالات الإدارية أهميتها - ماهيتها - أساليبها (١٣) لفهد بن عبد العزيز العثيمين، الرياض، الطبعة الثالثة، ١٤٢٥هـ.

(٤) مهارات الاتصال الفعال (١٨) لمدحت أبو النصر، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٩م.

(٥) الاتصال الإداري والإعلامي (٩ - ١٠) لمحمد أبو سمرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.



وكما هو مهم أن نتعرف على الاتصال كمصطلح فإن من المهم - كذلك - أن نتعرف على عناصره، وهي:

أ- المرسل: وهو الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره.

ب- الرسالة: أي الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه في أفكاره ومشاعره.

ج- قناة الاتصال: وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل.

د- المستقبل: وهو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يهدف المرسل أن يشاركه في أفكاره ومشاعره.

هـ- الاستجابة: وهي ما يمكن أن نسميه «التغذية الراجعة»، أو رد الفعل الذي

يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أو لا؟ أي هل تم تحقيق المشاركة في الأفكار والمشاعر، أم أن المستقبل فهم معنى آخر غير ما يقصده المرسل<sup>(١)</sup>.

ونلفت هنا إلى أن ثمة مقومات محددة إذا ما توفرت استطعنا الحكم على الاتصال

بأنه اتصال ناجح وفعال، وهي:

- «أن يكون مضمون الرسالة واضحًا.

- أن تكون كمية المعلومات مناسبة للمستقبل واستيعابه.

- أن تتم عملية استرجاع، وذلك بأن يتأكد المرسل أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة

وتفاعل معها.

---

(١) السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية (١٠٠) لمحمد سيد حمزاوي، الرياض، الشقري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

- التركيز على الحقائق والمعلومات المهمة مع شرح المعلومات الفنية والتعريف بالمصطلحات<sup>(١)</sup>.

ويعتبر حديث الهجرة - بما اشتمل عليه من مواقف - تدليلاً واضحاً على الأهمية القصوى التي يمثلها الاتصال وعناصره، كأداة من أدوات إدارة الأزمة، كما يظهر من هذا الجزء من الحديث الذي مر معنا قريباً، حيث يوقفنا على مدى اهتمام رسول الله ﷺ باستخدام أداة الاتصال أحسن استخدام والعناية بعناصره، فهو ﷺ يعتمد طريق الاتصال الشفوي والمباشر منه، وهو أعلى المستويات، لمن دونه<sup>(٢)</sup>، رفيق دربه أبي بكر - رضي الله عنه - الصديق مباشرة، ويعد هذا النوع من الاتصالات «من أكثر الأنواع ملاءمة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل، كما أنه أقرب أنواع الاتصالات إلى الأفراد وأكثرها فائدة لصالح العمل»<sup>(٣)</sup>. ونراه يضيف عليه هالة من الأهمية تكسو الموقف مهابة وإجلالاً وتشعر الطرف الآخر بخطورته وأهميته، تمثل ذلك في إتيانه ﷺ في هذا الوقت غير المعتاد أن يأتي فيه إلى أبي بكر، وعلى هيئة غير معتادة أيضاً، كما تمثل في طلبه من أبي بكر أن يخرج من في الغرفة لينفرد به، لولا أن أبا بكر قدم تأمينا لهؤلاء الأشخاص بقوله عنهم «إنما هم أهلك».

ثمة ملمح آخر من الملامح التي يبرزها هذا القدر من الحديث في عملية الاتصال وهو أن الرسول ﷺ بلغ أبا بكر - رضي الله عنه - الموضوع بلغة موجزة وواضحة لا تحمل اللبس، بقوله له: «فإني قد أذن لي في الخروج». ويتصل بهذا الملمح ملمح آخر سبق وعددناه في علامات الاتصال الناجح والفعال وهو ما يعرف بـ «الاسترجاع» أي

---

(١) الإدارة العامة، الأسس والوظائف (٣٨٦) بتصرف، لسعود محمد النمر وآخرون، الرياض. مكتبة الشقري. الطبعة الخامسة. ١٤٢٢هـ.

(٢) الاتصالات الإدارية أهميتها - ماهيتها - أساليبها (٢٢).

(٣) الإدارة العامة، الأسس والوظائف (٣٨٢).

التأكد من وصول الرسالة إلى المستقبل وقد بدا هذا جلياً في قول أبي بكر فور إبلاغ رسول الله ﷺ إياه بالموضوع الذي جاء لأجله: «الصحابة بأبي أنت يا رسول الله؟ قال رسول الله ﷺ: «نعم».

ملمح ثالث يديه هذا القدر من الحديث وهو ما يتعلق بعناصر الاتصال كافة وتفهم كل عنصر لدوره، فأبو بكر - وهو أهم عنصر في هذه الحادثة - لا يكتفي بإبداء موافقته على الصحبة بل يبادر ببذل ما يستطيع من جهود مادية تعين في مواجهة الأزمة حيث جهز راحلتين تقلانه ورسول الله ﷺ، وعائشة مع أختها أسماء تتعهدان الراحلتين بالعلف والسقيا كأحسن ما يكون التعهد والاعتناء، ولأسماء دور آخر وهو توصيل الطعام إلى الرسول ﷺ وأبي بكر في الغار. ثم نجد عنصراً آخر من عناصر الاتصال وهو عبد الله بن أبي بكر يقوم بعمل استخبارتي بامتياز، وقد اختير له بناء على ما يتحلى به من صفات الذكاء والفطنة فهو يبيت عند رسول الله ﷺ وأبو بكر فإذا حل الصباح غشى مجالس قريش يسمع ويرصد خطتهم ومكائدهم ليخبر بها رسول الله ﷺ وصاحبه، كذا كان عامر بن فهيرة بجوارهم ومعه غنماته يحلبها لهما ويعفي بها أثارهما إمعاناً في تضليل الأعداء والتشويش عليهم، وأخيراً هذا الرجل الديلي والذي هو على كفره إلا أن الرسول ﷺ رضيه دليلاً في طريقه إلى المدينة لأمانته من ناحية، ولخبرته بالمفازة ودروبها وطرقها الخفية من ناحية أخرى. لقد طبق رسول الله ﷺ في هذه الحادثة مبادئ إدارية كثيرة، يتعلم منها الدعاة على مرّ العصور؛ فقد أدار أصعب العمليات حساسية في تاريخ الدعوة، وتعامل مع نفوس بشرية وطاقات مخزنة، ثم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛ فما يمتلكه كل شخص يختلف عن الآخر، ولم يكن هذا الاختلاف تضاد أو فرقة، وإنما كان في صالح العمل، وأمكنه توظيف نقاط القوة في كل شخص؛ فحصل على فريق عمل كان قادراً على الإنجاز في وقت الأزمات.

والحاصل أننا أمام استخدام رائع لعميلة الاتصال وما يتبعها من عناصر باعتبار ذلك كله من الأدوات الهامة والخطيرة في مواجهة هذه الأزمة.

\* \* \*

## المطلب الرابع

وضع الإجراءات الكفيلة لتأمين الكوادر والممتلكات والمعلومات  
خلال إدارة الأزمة

ح ١٠٤ - عن سهل بن سعد الساعدي رضي الله عنه: أن رسول الله ﷺ قال: «رباط<sup>(١)</sup> يوم في سبيل الله خير من الدنيا وما عليها، وموضع سوط أحدكم من الجنة خير من الدنيا وما عليها، والروحة يروحها العبد في سبيل الله، أو الغدوة خير من الدنيا وما عليها»<sup>(٢)</sup>.

ح ١٠٥ - عن جندب بن عبد الله<sup>(٣)</sup> رضي الله عنه عن النبي ﷺ أنه بعث رهطاً وبعث

---

(١) قال الحافظ: الرباط بكسر الراء وبالموحدة الخفيفة ملازمة المكان الذي بين المسلمين والكفار لحراسة المسلمين منهم. فتح الباري (٦ / ٨٥).

(٢) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: الجهاد والسير، ب: فضل رباط يوم في سبيل الله، ٤ / ٣٥ ح ٢٨٩٢) والترمذي (أبواب فضائل الجهاد، ب: ما جاء في فضل المرباط، ٤ / ١٨٨ ح ١٦٦٤) وأحمد (٣٧ / ٥١٣ ح ٢٢٨٧٢) والبيهقي في السنن الكبرى (ك: السير، ب: ما يبدأ به من سد أطراف المسلمين بالرجال، ٩ / ٦٦ ح ١٧٨٨٧) والشعب (٦ / ١٣٨ ح ٣٩٧٩). وأخرجه مسلم من حديث سلمان، رضي الله عنه، قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «رباط يوم وليلة خير من صيام شهر وقيامه، وإن مات جرى عليه عمله الذي كان يعمل، وأجرى عليه رزقه، وأمن الفتان» (ك: الإمارة، ب: فضل الرباط في سبيل الله، عز وجل، ٣ / ١٥٢٠ ح: ١٩١٣) والترمذي (أبواب فضائل الجهاد، ب: ما جاء في فضل المرباط، ٤ / ١٨٨ ح ١٦٦٥) وقال: هذا حديث حسن.

(٣) جندب بن عبد الله بن سفيان البجلي العلقي. قال ابن عبد البر: له صحبة ليست بالقديمة، =

عليهم أبا عبيدة بن الجراح أو عبيدة، فلما ذهب لينطلق بكى صباة<sup>(١)</sup> إلى رسول الله ﷺ فجلس فبعث عليهم عبد الله بن جحش مكانه، وكتب له كتابًا وأمره أن لا يقرأ الكتاب حتى يبلغ مكان كذا وكذا، وقال: «لا تكرهن أحدًا من أصحابك على المسير معك»، فلما قرأ الكتاب استرجع ثم قال: سمع وطاعة لله ورسوله، فخيرهم الخبر وقرأ عليهم الكتاب، فرجع رجلان ومضى بقيتهم، فلقوا ابن الحضرمي فقتلوه، ولم يدروا أن ذلك اليوم من رجب أو جمادى، فقال المشركون للمسلمين قتلتم في الشهر الحرام فأنزل الله عز وجل: ﴿يَسْأَلُونَكَ عَنِ الشَّهْرِ الْحَرَامِ وَفِتَالٍ فِيهِ﴾ [البقرة: ٢١٧] الآية، فقال بعضهم: إن لم يكونوا أصابوا وزرًا فليس لهم أجر فأنزل الله عز وجل: ﴿إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَالَّذِينَ هَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أُولَٰئِكَ يَرْجُونَ رَحْمَتَ اللَّهِ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ [البقرة: ٢١٨] (٢).

= يكنى أبا عبد الله، كان بالكوفة ثم صار إلى البصرة. وقال ابن الأثير: روى عنه من أهل البصرة: الحسن، ومحمد، وأنس ابنا سيرين، وأبو السوار العدوي، وبكر بن عبد الله، ويونس بن جبير الباهلي، وصفوان بن محرز، وأبو عمران الجوني، وروى عنه من أهل الكوفة عبد الملك بن عمير، والأسود بن قيس، وسلمة بن كهيل. وقال الحافظ: مات بعد الستين ع. وينظر: الاستيعاب في معرفة الأصحاب (١/ ٢٥٦ ت: ٣٤٠)، أسد الغابة ط العلمية (١/ ٥٦٦ ت: ٨٠٤)، تقريب التهذيب (١/ ١٤٢ ت: ٩٧٥).

(١) الصباة: رقة الشوق. جمهرة اللغة (١/ ٧١).

(٢) حديث صحيح لغيره، أخرجه الطبراني في الكبير (٢/ ١٦٢ ح ١٦٧٠) قال الحافظ المهيتمي في مجمع الزوائد (٦/ ١٩٨ ح ١٠٣٣٦) رجاله ثقات اهـ. وقد أشار البخاري إلى هذا الحديث (ك: العلم، ب: ما يذكر في المناولة، وكتاب أهل العلم بالعلم إلى البلدان، ١/ ٢٣) قال الحافظ: والحديث الذي أشار إليه لم يورده موصولاً في هذا الكتاب وهو صحيح وقد وجدته من طريقين إحداهما مرسله ذكرها ابن إسحاق في المغازي عن يزيد بن رومان وأبو اليان في نسخته عن شعيب عن الزهري كلاهما عن عروة بن الزبير والأخرى موصولة أخرجه الطبراني من حديث جندب البجلي بإسناد حسن، ثم وجدت له شاهداً من حديث ابن عباس عند الطبري في التفسير فبمجموع هذه الطرق يكون صحيحاً وأمير السرية اسمه عبد الله بن =

ح ١٠٦ - عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: كتب النبي ﷺ كتابًا - أو أراد أن يكتب - فقليل له: إنهم لا يقرءون كتابًا إلا مختوما، فاتخذ خاتما من فضة، نقشه: محمد رسول الله، كأني أنظر إلى بياضه في يده، فقلت لقتادة من قال: نقشه محمد رسول الله؟ قال أنس<sup>(١)</sup>.  
التأمين مطلب حيوي لا يصح أن يغض الطرف عنه - بصفة عامة - بحال من الأحوال، إلا أنه تشتد الحاجة إليه في أوقات الأزمات على وجه الخصوص، حيث يُعدّ تأمين الأشخاص والممتلكات والمعلومات، من الأدوات الأساسية والضرورات الحتمية في عملية التصدي للأزمات، ونود الإشارة هنا إلى أننا عندما نتكلم عن التأمين كأداة

---

= جحش الأسدي أخو زينب أم المؤمنين، وكان تأميره في السنة الثانية قبل وقعة بدر، والسرية بفتح المهملة وكسر الراء وتشديد الياء التحتانية، القطعة من الجيش وكانوا اثني عشر رجلاً من المهاجرين قوله حتى تبلغ مكان كذا وكذا هكذا في حديث جندب على الإيهام وفي رواية عروة أنه قال له إذا سرت يومين فافتح الكتاب قال ففتحه هناك فإذا فيه أن امض حتى تنزل نخلة فتأتينا من أخبار قريش ولا تستكرهن أحداً قال في حديث جندب فرجع رجلان ومضى الباقون فلقوا عمرو بن الحضرمي ومعه عير أي تجارة لقريش فقتلوه فكان أول مقتول من الكفار في الإسلام وذلك في أول يوم من رجب وغنموا ما كان معهم فكانت أول غنيمة في الإسلام فعاب عليهم المشركون ذلك فأنزل الله تعالى ويسألونك عن الشهر الحرام قتال فيه الآية». وينظر: فتح الباري (١/ ١٥٥).

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: العلم، ب: ما يذكر في المناولة، وكتاب أهل العلم بالعلم إلى البلدان، ١/ ٢٤ ح ٦٥، ك: الجهاد والسير، ب: دعوة اليهود والنصارى، وعلى ما يقاتلون عليه، وما كتب النبي ﷺ إلى كسرى، وقيصر، والدعوة قبل القتال، ٤/ ٤٥ ح ٢٩٣٨، ك: اللباس، ب: اتخاذ الخاتم ليختتم به الشيء، أو ليكتب به إلى أهل الكتاب وغيرهم، ٧/ ١٥٧ ح ٥٨٧٥، ك: الأحكام، ب: الشهادة على الخط المختوم، وما يجوز من ذلك وما يضيق عليهم، وكتاب الحاكم إلى عامله والقاضي إلى القاضي، ٩/ ٦٧ ح ٧١٦٢) ومسلم (ك: اللباس والزينة، ب: في اتخاذ النبي ﷺ خاتما لما أراد أن يكتب للعجم، ٣/ ١٦٥٧ ح ٢٠٩٢) والنسائي في المجتبى (ك: الزينة، ب: صفة خاتم النبي ﷺ ٨/ ١٧٤ ح ٥٢٠١، ٨/ ١٩٣ ح ٥٢٧٨).

من الأدوات الأساسية في التعامل مع الأزمات، فإننا بالطبع لا نعني التأمين الذي يكون ملازماً لكافة المراحل التي تمر بها الأزمة فقط، بل نعني به مع ذلك السابق عليها والمتراخي عنها، إذ يجب توفير الحد الكافي من التأمين لكل من الأشخاص والممتلكات والمعلومات، قبل حدوث الأزمة، وكذا استمراره بعدها؛ لتوفير سبل الوقاية منها.

إن وجود نظام أمان للأشخاص - لا سيما المَعُول عليهم في مواجهة الأزمة - وللممتلكات، وللمعلومات - هو البداية العملية والمضمونة لنهاية الأزمة، وتجاوزها بسلام. ولذلك وجب على مدير الأزمة أن يعنى بهذه الأداة أيما عناية.

ويستدل بالحديث الأول في هذا المطلب بالحث على تأمين المجتمع كله بما في ذلك الأفراد والممتلكات، ويظهر من الحديث مدى حرص رسول الله ﷺ على تأمين هذه الجوانب حيث رتب على هذا التأمين الذي تكفله المراقبة أجراً عظيماً وجزاءً جزيلاً كما توضحه الألفاظ المختلفة للحديث حيث ورد في بعضها أن جزاء مراقبة يوم واحد خير من الدنيا وما عليها، كما في حديث سهل بن سعد - رضي الله عنه - وفي بعضها أن مراقبة يوم وليلة خير من صيام شهر وقيامه، وإن مات جرى عليه عمله الذي كان يعمل، وأجرى عليه رزقه، وأمن الفتان، كما في حديث سلمان، وفي بعضها: أن مراقبة يوم واحد في سبيل الله على ثغر من ثغور المسلمين خير من ألف يوم فيما سواه من المنازل، إلى غير ذلك من الألفاظ الواردة في ألفاظ الحديث والتي تحث الناس حثاً على المراقبة بغية حراسة وتأمين الأوطان وما فيها من أفراد وممتلكات وما إلى ذلك، ومما لا شك فيه أن هذه الوعود السخية التي تنتظر من نذر نفسه لتأمين المسلمين وممتلكاتهم نظير سويغات يقضيها المرء رابطاً في سبيل الله حدث بالكثير منهم إلى سكنى الثغور كي يكونوا في رباط دائم وأجر يضاعف لهم يوماً بعد يوم، وعلى إثر ذلك المسلك هنئ المسلمون حقاً بالأمن على أنفسهم وممتلكاتهم.

وأما الحديثان الثاني والثالث في هذا المطلب فهما يسلطان الضوء على جانب من

الخطورة والأهمية بمكان ألا وهو الجانب المعلوماتي وضرورة تأمينه هو الآخر لما له من مكانة كبرى في إنجاح المهام المختلفة، ما كان منها في مواجهة الأزمات وما كان منها في غير ذلك.

ففي حديث جندب رضي الله عنه يناول رسول الله ﷺ الصحابي الجليل عبد الله بن جحش رضي الله عنه أمير السرية كتابًا مغلقًا ويأمره أن لا يفتحه وأن لا يقرأه إلا في مكان محدد، وهذه الاحتياطات كلها تصب في مكان واحد وهو تأمين وصيانة المعلومة التي يحويها هذا الكتاب حتى يأتي أوان الاطلاع عليها، ويلتزم عبد الله بما أمره به رسول الله ﷺ ويبقى على المعلومات مستورة حتى يبلغ الموضع الذي حدده له رسول الله ﷺ وعندها يفتح الكتاب، ويطلع من معه على فحواه، ويباشر المهمة التي خرج لأجلها، وينجح في إتمامها ببركة طاعته لرسوله الله ﷺ.

وأما حديث أنس رضي الله عنه فإنه يكشف جانبًا آخر من الجوانب ذات الصلة بضرورة وحتمية تأمين المعلومات ألا وهو توثيقها بوضع خاتم عليها، واللافت في الحديث هو ما أبداه رسول الله ﷺ من تجاوب فوري لمطلب التوثيق بمجرد أن أُطلع ﷺ على أن المرسل إليهم لا يقرؤون إلا كتابًا ممهورًا بختم يوثق ما فيه من معلومات يمكن أن يطالها التحريف والتبديل ما لم تكن مختومة، وحول فائدة الختم يقول الحافظ - رحمه الله - أثناء شرحه لحديث أنس : قوله: «لا يقرؤون كتابًا إلا مختومًا». يعرف من هذا فائدة إirاده هذا الحديث في هذا الباب لينبه على أن شرط العمل بالمكاتبة أن يكون الكتاب مختومًا ليحصل الأمن من توهم تغييره. اهـ. (١)

ومن خلال ما تقدم يتبين أن حماية الأفراد والممتلكات والمعلومات هي كلها من الأدوات الأساسية التي أصّل لها منهج السنة النبوية في إدارة الأزمات.

\* \* \*

---

(١) فتح الباري (١/ ١٥٦).



## المطلب الخامس

### تفسير قرار الخروج من الأزمة

ح ١٠٧ - عن زيد بن خالد الجهني رضي الله عنه أن النبي ﷺ سأله رجل عن اللقطة، فقال: «اعرف وكاءها، أو قال: وعاءها، وعفاصها، ثم عرفها سنة، ثم استمتع بها، فإن جاء ربها فأدها إليه» قال: فضالة الإبل؟ فغضب حتى احمرت وجنتاه، أو قال احمر وجهه، فقال: «وما لك ولها، معها سقاؤها وحذاؤها، ترد الماء وترعى الشجر، فذرها حتى يلقاها ربها» قال: فضالة الغنم؟ قال: «لك، أو لأخيك، أو للذئب»<sup>(١)</sup> «(٢)».

(١) غريب الحديث: قوله (لقطة) الشيء الذي يلتقط، وهي بضم اللام وفتح القاف على المشهور عند أهل اللغة والمحدثين، وقال عياض: لا يجوز غيره. وقال الزمخشري في الفائق: بفتح القاف والعامية تسكنها اهـ. لكن جزم الخليل بالسكون قال: وأما بالفتح فهو اللاقط. وقال الأزهري: ما قاله هو القياس لكن الذي سمع من العرب وأجمع عليه أهل اللغة والحديث الفتح. وفيها لغة ثالثة «لقاطة» - بضم اللام - ورابعة «لقطة» - بفتح اللام - ووجه بعض المتأخرين فتح القاف في المأخوذ بأنه للمبالغة فيما اختصت به وهو أن كل من يراها يميل لأخذها فسميت باسم الفاعل لذلك. وقوله (فإن جاء صاحبها) أي: فأدها إليه، وقوله «هي لك أو لأخيك...» حث على أخذها، وقوله «عرفها» أي: اذكرها للناس، و«وكاءها» الخيط الذي يشد به الصرة والكيس؛ «فشأنك بها» أي: تصرف فيها، و«عفاصها» وعاءها الذي يكون فيه النفقة؛ «حذاؤها» أي: أخفافها فتقوى بها على السير وقطع البلاد البعيدة، وهذا دليل على أن الإبل لا تلتقط، و«سقاؤها» أي: جوفها. وينظر: شرح الزرقاني على موطأ الإمام مالك (٤/ ٦٤ - ٦٧) لمحمد بن عبد الباقي بن يوسف الزرقاني. ت: ١١٢٢. تحقيق. الناشر دار الكتب العلمية. بيروت. ١٤١١، عدد الأجزاء ٤.

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: العلم، ب: الغضب في الموعظة والتعليم، إذا رأى ما يكره، ١/ ٣٠ ح ٩١، ك: اللقطة، ب: إذا جاء صاحب اللقطة بعد سنة ردها عليه؛ لأنها وديعة عنده، ٣/ ١٢٦ ح ٢٤٣٦، ك: الطلاق، ب: حكم المفقود في أهله وماله، ٧/ ٥٠ ح ٥٢٩٢، ك: الأدب، ب: ما يجوز من الغضب والشدة لأمر الله، ٨/ ٢٧ ح ٦١١٢) ومسلم (ك: الحدود، =

ح ١٠٨ - عن ابن عباس، قال: لما اشتد بالنبي ﷺ وجعه قال: «ائتوني»<sup>(١)</sup> بكتاب أكتب لكم كتاباً لا تضلوا بعده»<sup>(٢)</sup> قال عمر إن النبي ﷺ غلبه الوجع، وعندنا كتاب الله حسبنا. فاختلفوا وكثر اللغط، قال: «قوموا عني، ولا ينبغي عندي التنازع» فخرج ابن عباس يقول: «إن الرزية»<sup>(٣)</sup> كل الرزية،.....

= ب: استحباب إصلاح الحاكم بين الخصمين، ٣ / ١٣٤٨ ح ١٧٢٢) وأبو داود (ك: اللقطة، ب: التعريف باللقطة، ٢ / ١٣٥ ح ١٧٠٤، ١٧٠٥، ١٧٠٦، ١٧٠٧) والترمذي (أبواب الأحكام، ب: ما جاء في اللقطة وضالة الإبل والغنم، ٣ / ٦٤٧ ح ١٣٧٢).

(١) قال الحافظ - رحمه الله -: قال القرطبي وغيره: «ائتوني» أمر وكان حق المأمور أن يبادر للامثال، لكن ظهر لعمر - رضي الله عنه - مع طائفة أنه ليس على الوجوب وأنه من باب الإرشاد إلى الأصلح فكروها أن يكلفوه من ذلك ما يشق عليه في تلك الحالة مع استحضارهم قوله - تعالى -: «ما فرطنا في الكتاب من شيء»، وقوله تعالى: «تبياناً لكل شيء». ولهذا قال عمر: حسبنا كتاب الله. وظهر لطائفة أخرى أن الأولى أن يكتب لما فيه من امثال أمره وما يتضمنه من زيادة الإيضاح. ودل أمره لهم بالقيام على أن أمره الأول كان على الاختيار ولهذا عاش ﷺ بعد ذلك أياماً ولم يعاود أمرهم بذلك ولو كان واجباً لم يتركه لاختلافهم؛ لأنه لم يترك التبليغ لمخالفة من خالف وقد كان الصحابة يراجعونه في بعض الأمور ما لم يجزم بالأمر فإذا عزم امثلوا. اهـ. فتح الباري (١ / ٢٠٨، ٢٠٩).

(٢) قال الحافظ - رحمه الله -: «اختلف في المراد بالكتاب»، فقيل: كان أراد أن يكتب كتاباً ينص فيه على الأحكام؛ ليرتفع الاختلاف. وقيل: بل أراد أن ينص على أسامي الخلفاء بعده حتى لا يقع بينهم الاختلاف، قاله سفيان بن عيينة. ويؤيده أنه ﷺ قال في أوائل مرضه وهو عند عائشة: ادعي لي أباك وأخاك حتى أكتب كتاباً فإني أخاف أن يتمنى متمن ويقول قائل ويأبى الله والمؤمنون إلا أبا بكر أخرجه مسلم وللمصنف معناه ومع ذلك فلم يكتب. والأول أظهر لقول عمر: كتاب الله حسبنا. أي كافينا. مع أنه يشمل الوجه الثاني لأنه بعض أفراداه. اهـ. فتح الباري لابن حجر (١ / ٢٠٩).

(٣) قوله: (الرزية) أي: المصيبة والجمع رزايا، وأصلها الهمز، يقال: رزأته ترزؤه، مهموز بفتحتين، والاسم الرزء مثال قفل ورزأته أنا إذا أصبته بمصيبة وقد يخفف، فيقال: رزيته أرزاه. ذكره الفيومي في المصباح المنير في غريب الشرح الكبير (١ / ٢٢٦).

ما حال بين رسول الله ﷺ وبين كتابه»<sup>(١)</sup>.

يعتبر قرار الخروج من الأزمة وإنهاؤها قرارًا مهمًا للغاية، سواء كان ذلك في توقيته، أو مصدره، أو صيغته، غير أن البيئة التي عاشت الأزمة وعانتها يكون لها مطلب لا يقل أهمية عن القرار نفسه ألا وهو تقديم تفسير واضح وصریح يكشف عن الأسباب الحقيقية الواقفة وراء اتخاذ هذا القرار.

إن وقوف فريق إدارة الأزمة وكافة المحيطين بها على تفسير قرار الخروج من الأزمة يحقق جملة من الفوائد لا يستهان بها، ومن بين هذه الفوائد:

- طمأنة أولئك المعانين للأزمة أن الأزمة التي أرهقتهم وتسببت لهم في نوع من الضيق والحرّج وربما كبدهم خسائر مادية وما إلى ذلك - قد تم إدارتها على نحو علمي مدروس ومنهج وأن صدور القرار كان له حظ وافر من هذه المنهجية والدراسة ولم يكن صدوره اعتباطاً ولا كيفما اتفق. وعندما يشعر متحملوا الأزمة ومكابدوا آثارها هذا المعنى المهم فإنهم يعيشون حالة من الطمأنينة والثقة تخفف كثيراً من لأواء ما عانوه وكابدوه.

- أن تقديم تفسير واضح للملابسات قرار الخروج من الأزمة يعد قيمة كبيرة وغالية ورصيذاً مهماً يفاد منه أحسن إفادة في التعامل مع أزمات مشابهة مما يوفر الجهود والطاقات التي يمكن أن تستهلك في معالجة أزمة شبيهة.

- أن إصدار تفسير على هذا النحو يعزز الثقة في الفريق الذي أدار الأزمة وبشكل خاص في شخص متخذ القرار.

وبالنظر في الحديثين الذين معنا نجد أنها أنموذجان فريدان يجسدان الفكرة التي ندندن حولها في مطلبنا هذا أيما تجسيد.

---

(١) حديث صحيح، تقدم تخريجه.

ففي الحديث الأول يتم تناول قضية مطروحة بشدة في باب الورع من أن يأخذ الإنسان ما ليس من حقه أن يأخذه، غير أن المعضلة تكمن في أن هذا الشيء لو ترك هلك، وهنا جاء السائل يسأل النبي ﷺ عن هذه القضية المعروفة اصطلاحاً بـ «اللقطة» والتي منها ما في التقاطه مصلحة لها؛ كونها لا تستقل بنفسها، بل تحتاج إلى من يتعهدها وإلا هلكت وذهب نفعها، كما في لقطة المال والغنم وما كان في حكمهما، ومنها ما يستطيع ويقوى على البقاء من غير شيء يتهدد وجوده فتركه من غير التقاط أفضل كالإبل، وقد أجاب النبي ﷺ الرجل عن القسم الأول بإباحة التقاطه، بل ربما الحث على التقاطه حتى يصاب من الهلاك، وثمة إجراءات تتبّع ذلك صيانة لحظ المالك الأصلي، كالتعريف باللقطة وضبط العلامات المميزة لها حتى إذا جاء صاحبها دفعت إليه على تفصيلات عديدة وتفريعات كثيرة عرضت لها كتب الفقه وشروح الحديث.

وأما القسم الثاني - وهو موضع الشاهد - والذي يتناول الحديث عما في تركه من غير التقاط مصلحة، فنجد أن الرجل بمجرد سؤاله النبي ﷺ عنه غضب النبي ﷺ وتأزم الموقف. وأما عن سبب غضب النبي ﷺ فيقول الحافظ - رحمه الله -: «إما لأنه كان نهى قبل ذلك عن التقاطها، وإما لأن السائل قصر في فهمه فقاس ما يتعين التقاطه على ما لا يتعين»<sup>(١)</sup>. ثم كان قرار رسول الله ﷺ بالخروج من الأزمة بقوله للرجل: «مالك ولها» أو «دعها» كما ورد في بعض روايات الحديث، ولم يكتف رسول الله ﷺ بهذا القرار وإنما طفق يشرح أسباب ذلك بقوله: «معها سقاؤها وحذاؤها، ترد الماء وترعى الشجر، فذرّها حتى يلقاها ربها». يقول الطحاوي - رحمه الله -: «لأنها قد ترد الماء وتأكل الشجر حتى يلقاها ربها فتركها أفضل من أخذها»<sup>(٢)</sup>.

(١) فتح الباري (١ / ١٨٧).

(٢) شرح معاني الآثار (٤ / ١٣٥).

وفي حديث ابن عباس - رضي الله عنهما - نعاين أزمة - كذلك - تتمثل في غضب رسول الله ﷺ بسبب ارتفاع الأصوات بحضرته ﷺ وكثرة اللغط، وهنا كان القرار الذي أنهى به تلك الأزمة بقوله: «قوموا عني»، ثم أعقب قراره ذلك بتفسير له حيث قال ﷺ: «لا ينبغي عندي التنازع»، ولا يخفى ما لهذا التفسير من فائدة عظيمة تتمثل في حصول حالة من الطمأنينة في نفوس الحاضرين الذين قال لهم النبي ﷺ وهو مغضب: «قوموا عني» إذ يعرفون أن ذلك منه ﷺ ليس عن كرهٍ لمجالستهم إياه وإنما هو؛ «لأن حالته المرضية لم تعد تسمح له بسماع الكلام الكثير والضجيج والأصوات العالية»<sup>(١)</sup>.

كما أن هذا التفسير خَلَفَ فائدة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها وهي أن الصحابة يحاذرون من التلبس بعد ذلك بما كان سبباً في غضب رسول الله ﷺ وفضه لذلك المجلس ألا وهو اللغط والاختلاف فلا يقعون في شيء من ذلك أمامه. مما سبق يتضح أن تفسير قرار الخروج من الأزمة من الأهمية بمكان، بل ربما فاقت أهميته أهمية القرار ذاته في بعض المواقف والأحيان.



---

(١) منار القاري شرح مختصر صحيح البخاري (١/ ٢٠٩) لحزمة محمد قاسم. راجعه: الشيخ عبد القادر الأرناؤوط. عني بتصحيحه ونشره: بشير محمد عيون. مكتبة دار البيان، دمشق، مكتبة المؤيد، الطائف - المملكة العربية السعودية. عام النشر: ١٤١٠هـ - ١٩٩٠م. عدد الأجزاء: ٥.

## المبحث الثاني

### نماذج من الأحاديث المحددة لمعايير إدارة الأزمة

وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: التحديد الدقيق للأهداف والقياس المستمر لمدى تحققها.

المطلب الثاني: الكفاءة في استغلال الفرص.

المطلب الثالث: القدرة على استيعاب الجديد وحسن الانتفاع به.

المطلب الرابع: التوفيق بين الأمور المتعارضة.

المطلب الخامس: تقليل الخسائر وتعظيم المنافع.

\* \* \*

### المطلب الأول

التحديد الدقيق للأهداف والقياس المستمر لمدى تحققها

ح ١٠٩ - عن ابن عمر - رضي الله عنهما - أن رسول الله ﷺ قال: «أمرت أن أقاتل الناس حتى يشهدوا أن لا إله إلا الله، وأن محمدًا رسول الله، ويقيموا الصلاة، ويؤتوا الزكاة، فإذا فعلوا ذلك عصموا مني دماءهم وأموالهم إلا بحق الإسلام، وحسابهم على الله»<sup>(١)</sup>

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الإيمان، ب: ﴿فَإِنْ تَابُوا وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ فَخَلُّوا سَبِيلَهُمْ﴾ [التوبة: ٥]، ١ / ١٤ ح ٢٥) ومسلم (ك: الإيمان، ب: الأمر بقتال الناس حتى يقولوا لا =

يُعَدُّ التحديد الدقيق للأهداف، والقياس المستمر لمدى تحقيقها معيارًا مهمًا من معايير إدارة الأزمات، كما أنه يعتبر من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمات؛ ولا سيما الهدف الرئيس الذي يراد تحقيقه من وراء مواجهة أزمة من الأزمات، والكلام عن الهدف الرئيس يجربنا بالضرورة إلى الكلام عن الأهداف الثانوية التي تكمن أهميتها في كونها الدرجات المنطقية في سبيل الوصول إلى الهدف الرئيس وتحقيقه. وبناء عليه فإنه لا بد من التعامل مع هذه الأهداف من حيث تنسيقها، وتحديد ما حقه التقديم منها فيقدم، وما حقه التأخير فيؤخر؛ بغية الاستفادة منها على وجه يفيد في تحقيق الهدف الرئيس، إذ إن الهدف الرئيس، المتمثل في مواجهة الأزمة برمتها، قد يكون غير ممكن أو خارج الإمكانات والقدرات المتاحة، فيُعَمَد إلى تجزئته، أو تحديد أهداف ثانوية، ومواجهة أشدها خطرًا. وتحديد الهدف لا يعني انتفاء عامل المخاطرة، الذي قد ينطوي على بعض الإخفاقات أو النجاحات؛ ونظرًا لقيام هذا الهاجس فإن القائم على إدارة الأزمة يلزمه بين الحين والآخر قياس مدى تحقق هذه الأهداف.

وفي حديث ابن عمر - رضي الله عنهما - يحدد الرسول ﷺ الهدف الرئيس من وراء بعثته بشكل واضح ودقيق، وهو الاعتراف بكلمة التوحيد وإسلام الوجه لله - تعالى - بكل ما تقتضيه كلمة التوحيد من شروط، ومن لم يسلم من اليهود والنصارى يتمثل اعترافه بها بأن يكون خاضعًا لحكم الإسلام. يقول الخطابي - رحمه الله -: «المراد بقوله حتى يقولوا لا إله إلا الله إنما هم أهل الأوثان دون أهل الكتاب»<sup>(١)</sup>.

وهذا الهدف في حاجة إلى ضمانات لاستمراره وبقائه، وأكبر ضمانة يمكن الاعتماد عليها - بعد تثبيت الله العبد - هي المتابعة المستمرة، والتي تبدأ مبكرًا، يعني من قبل تحقق الهدف، كما يفهم من قوله ﷺ «أمرت أن أقاتل الناس...» أي بعد عرض

---

= إله إلا الله محمد رسول الله، ١ / ٥٣ ح ٢٢).

(١) معالم السنن (٢ / ١١).

الإسلام عليهم يكون هناك جهد مبذول متمثل في مقاتلة من لا يؤمن بالله حتى يحصل منهم الإيمان، فبان بذلك أن الأمر لا يقف عند حد عرض الإسلام والقعود بعد ذلك في انتظار تحقق الهدف، وإنما هناك متابعة لتحقيق الهدف تتمثل - كما ذكرنا - في القتال وما يكتنفه من بذل النفس والمال من أجل تحقيق هذا الهدف العظيم.

ولما كان هذا الهدف لا يرتضى فيه بمجرد الأقوال نبه الحديث على مستوى آخر من مستويات المتابعة الدائمة والرصد الدقيق لتحقيق الهدف كما ينبغي، وذلك في مرحلة ما بعد القول التي تفيد في عصمة دم ومال صاحبه غير أن هذه العصمة ليست صكاً يبقى به صاحبه دوماً معصوم الدم والمال، وإنما ثمة أمور إذا ما وقعت من الناطق بكلمة التوحيد - بفعل ما يستوجب عقوبة مالية أو بدنية - فإنه يؤخذ بذلك قصاصاً، وبالطبع فإن هذا الأمر داخل في المتابعة الدقيقة لتحقيق الهدف، وهذا ما يوضحه قوله: «إلا بحقها» قال ابن بطال: «وبهذا احتج الصديق حين قاتل أهل الردة حين منعه الزكاة، وقال: والله لأقاتلن من فرق بين الصلاة والزكاة، فإن الزكاة حق المال، واتبعه على ذلك جميع الصحابة. وكذلك ينبغي أن يقاس على فعل أبي بكر - رضى الله عنه - فنقتل من جحد فريضة ومن ضيعها، فيجب عليه قضاؤها، فصح أن الإيمان قول وعمل»<sup>(١)</sup>. وقال في موضع آخر: «ولو أن أهل الأوثان وحّد بعضهم وشهد أن لا إله إلا الله، وحكم له بحكم الإسلام في منع نفسه وماله، ثم عرضت عليه شرائع الإسلام بعد ذلك، فامتنع من الإقرار برسول الله كان لا شك بالله كافراً، وعاد حربياً، وكذلك الذى أقر بنبوة محمد لو أنكر شيئاً من الفرائض حلّ دمه وعاد حربياً كافراً»<sup>(٢)</sup>.

---

(١) شرح صحيح البخاري (١ / ٥٩) لابن بطال أبي الحسن علي بن خلف بن عبد الملك (المتوفى:

١٤٤٩هـ) تحقيق: أبي تميم ياسر بن إبراهيم. مكتبة الرشد - السعودية، الرياض. الطبعة: الثانية،

١٤٢٣هـ - ٢٠٠٣م. عدد الأجزاء: ١٠.

(٢) المصدر السابق (٢ / ٥٣، ٥٤).



نعم تحقق الهدف بالشهادتين ولكن يبقى هناك أمر مهم وهو متابعة هذا الهدف ومراقبته حتى لا يعتريه نكول أو انحراف أو زيغ.

وثمة أمور يكون من الصعب إخضاعها للمتابعة والرصد من قبيل ما يتعلق بسرائر النفوس وكوامنها وما تضمهره، وهذا النوع يوكل فيه الأمر لله - تعالى - كما جاء في قوله ﷺ: «وحسابهم على الله». قال ابن دقيق العيد: «ومعنى قوله: «وحسابهم على الله» أي فيما يستره ويخفونه دون ما يخلون به في الظاهر من الأحكام الواجبة ذكر ذلك الخطابي. قال: وفيه أن من أظهر الإسلام وأسر الكفر يقبل إسلامه في الظاهر، وهذا قول أكثر أهل العلم. وذهب مالك إلى أن توبة الزنديق لا تقبل وهي رواية عن الإمام أحمد» (١).

إن تحديد الهدف ثم المتابعة الدقيقة والرصد الحثيث لتحقيقه واستمرارية ذلك - مطلب من المطالب الهامة في مواجهة أي أزمة من الأزمات، ومثل من يباشر إدارة الأزمة دون أن يكون قد حدد هدفه بدقة كمثل من يقاتل في غبش وعمية لا يدري أين تقع ضرباته، كما أنه لا يدري من أين تأتيه ضربات.

\* \* \*

## المطلب الثاني

### الكفاءة في استغلال الفرص

ح ١١٠ - عن سعد، قال: لما كان يوم فتح مكة، اختبأ عبد الله بن سعد بن أبي

---

(١) شرح الأربعين النووية في الأحاديث الصحيحة النبوية (١/ ٥٤) لتقي الدين أبي الفتح محمد بن علي بن وهب بن مطيع القشيري، المعروف بابن دقيق العيد (المتوفى: ٧٠٢هـ). مؤسسة الريان. الطبعة: السادسة ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م. عدد الأجزاء: ١.

سرح عند عثمان بن عفان، فجاء به حتى أوقفه على النبي ﷺ، فقال: يا رسول الله، بايع عبد الله، فرفع رأسه، فنظر إليه ثلاثاً، كل ذلك يأبى، فبايعه بعد ثلاث، ثم أقبل على أصحابه، فقال: «أما كان فيكم رجل رشيد يقوم إلى هذا حيث رأي كفت يدي عن بيعته، فيقتله؟» فقالوا: ما ندري يا رسول الله ما في نفسك، ألا أوأمت إلينا بعينك؟ قال: «إنه لا ينبغي لنبي أن تكون له خائنة الأعين»<sup>(١)</sup>»<sup>(٢)</sup>.

ح ١١١ - وعن أبي أيوب الأنصاري ؓ: أن رسول الله ﷺ قال: «لا يحل لرجل أن يهجر أخاه فوق ثلاث ليال، يلتقيان: فيعرض هذا ويعرض هذا، وخيرهما الذي يبدأ بالسلام»<sup>(٣)</sup>.

لا شك أن فريق إدارة الأزمة يجتهد في توظيف كافة الأدوات التي تسهم في إيجاد شكل من أشكال من التعامل الموفق مع الأزمة، وهذا الجهد ينبغي أن يكون جهداً نوعياً يراعي الظروف والملابسات والوقت عند استعمال أداة ما من هذه الأدوات، ويأتي في مقدمة ذلك الكفاءة العالية في استغلال الفرص التي يكون ورودها بمثابة

(١) قال البغوي: معنى خائنة الأعين: أن يومي بعينه خلاف ما يظهر، فتكون تلك الخيانة من قبل العين، فأضيفت إليها. شرح السنة للبغوي (١١ / ٤٣).

(٢) حديث صحيح، أخرجه أبو داود (ك: الجهاد، ب: قتل الأسير ولا يعرض عليه الإسلام، ٥٩ / ٣ ح ٢٦٨٣، ك: الحدود، ب: الحكم فيمن ارتد، ٤ / ١٢٨ ح ٤٣٥٩) والبخاري (٣ / ٣٥٠ ح ١١٥١ بطوله) والنسائي في الكبرى (ك: المحاربة، ب: الحكم في المرتد، ٣ / ٤٤٣ ح ٣٥١٦) والحاكم (ك: المغازي والسرايا، ٣ / ٤٧ ح ٤٣٦٠) وقال: هذا حديث صحيح على شرط مسلم ولم يخرجاه، ووافقه الذهبي) والبيهقي في السنن الصغير (ك: السير، ب: ما يستدل به على أن مكة فتحت صلحاً وأنه يجوز بيع رباعها وكراؤها، ٣ / ٤٠٦ ح ٢٨٩٥) والكبرى (ك: النكاح، ب: ما حرم عليه من خائنة الأعين دون المكيدة في الحرب، ٧ / ٦٣ ح ١٣٢٧٧، ك: المرتد، ب: من قال في المرتد يستتاب مكانه فإن تاب وإلا قتل، ٨ / ٣٥٦ ح ١٦٨٧٩).

(٣) حديث صحيح، تقدم تخريجه.

قارب النجاة لمن عاين الموت غرقاً، أو تكون بمثابة شربة الماء لمن كاد أن يموت عطشاً. ولما كان كثير من الفرص تأتي مرة واحدة، ولا تتكرر فإن الحاجة إلى استغلالها والإفادة منها وقت الأزمة واشتدادها يكون معياراً لا يستهان به في قياس درجة كفاءة الفريق في إدارة أزمة ما.

وفي حديث سعد بن أبي وقاص رضي الله عنه توجيه لطيف من رسول الله ﷺ لصحابته أن يفيدوا من الفرص - بغض النظر عن كونهم لم يفيدوا منها في هذا الحديث بعينه لأمر قدره الله وفيه خير كما سيأتي - لكن يبقى أن رسول الله ﷺ لفت أنظارهم إلى أهمية التعامل السريع مع الفرص بصفة عامة كما يفهم من قوله ﷺ «أما كان فيكم رجل رشيد يقوم إلى هذا حيث رأي كفت يدي عن بيعته، فيقتله؟» وحتى نقف على الفائدة بتامها فإننا في حاجة إلى الإمامة سريعة بالموضوع وملابساته، فقد جاء يوم الفتح، وأقبلت جيوش المسلمين المظفرة رافعة لواء التوحيد عالية خفاقة، لتعلن عودة الذين أخرجوا من ديارهم جوراً وظلماً، وطرّدوا من أرضهم إجباراً وقهراً، ليدخلوا مكة في عزّة لا كبر فيها، وفخر لا غرور فيه، وبذلك الحدث العظيم طويت صفحة الماضي بكل أحزانه ومآسيه، وبدأ تاريخ جديد مشرق الجنبات بأنوار العدل والحق.

وعلى النحو الذي توقّعتة قريش من رسول الله ﷺ لم يكن دخوله كدخول الجبابة من ملوك الأرض عادةً، بطشاً وإحراقاً، وتنكيلاً ونكاية، بل كان قدومه ﷺ قدوم خير وبركة، وأمن وسلام، فقد عفا ﷺ عن أساء منهم، غير أناس معدودين على أصابع اليد الواحدة لم يشملهم ذلك العفو، وكان من بينهم عبدالله بن سعد بن أبي سرح، ذلك الرجل الذي «كان قد أسلم وكتب الوحي ثم ارتد، فلما دخل رسول الله ﷺ مكة وقد أهدر دمه فر إلى عثمان، وكان أخاه من الرضاعة، فلما جاء به ليستأمن له صمت عنه رسول الله ﷺ طويلاً ثم قال: «نعم»<sup>(١)</sup>. وعلى أية حال فقد كان العفو من

(١) السيرة النبوية من البداية والنهاية (٣/ ٥٦٣) لأبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي =

مصلحة هذا الصحابي الكريم، فقد حسن إسلامه بعد ذلك، وولاه عمر بعض أعماله ثم ولاه عثمان رضي الله عنه مصر كلها، وشارك رضي الله عنه في ثلاث معارك كبرى: معركة أفريقية، وذات الصواري، والأساود، وأبلى فيهنّ بلاء حسنًا، بل وينقل الحافظ ابن كثير في البداية والنهاية ما يدلّ على حسن خاتمته فيقول: «...ومات وهو ساجد في صلاة الصبح أو بعد انقضاء صلاتها في بيته...»<sup>(١)</sup>، فرضي الله عنه وأرضاه.

وفي حديث أبي أيوب رضي الله عنه والذي يتناول أزمة من الأزمات التي تؤثر سلبيًا في تماسك بنیان المجتمعات، وهي أزمة الخصام والمجران بين المسلمين، تستوقفنا الجملة الأخيرة من الحديث وهي قوله رضي الله عنه «وخيرهما الذي يبدأ بالسلام» ففيها بيان أن من أراد أن يحوز لنفسه هذا الوصف فعليه أن يقتصر الفرصة بالسبق إلى إلقاء السلام على أخيه، ولا شك أن هذا الحث من النبي صلى الله عليه وسلم للمتهاجرين على السبق إلى السلام هو في حد ذاته إنهاء لأزمة التهاجر والقطيعة إذ لا يتصور بعد هذا السلام إلا أن تتصافى النفوس وتتصالح مصداق قوله تعالى: ﴿وَلَا تَسْتَوِ الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ [فصلت: ٣٤]. والشواهد من السنة عديدة ومتنوعة على ضرورة الإفادة من الفرص وعدم تضييعها ومن ذلك ليلة القدر، وساعة يوم الجمعة، وحياة الوالدين، والظفر بذات الدين... الخ.

---

= الدمشقي (المتوفى: ٧٧٤هـ) تحقيق: مصطفى عبد الواحد. دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع بيروت - لبنان. ١٣٩٥هـ - ١٩٧٦م، وإثارة الدجى في مغازي خير الورى صلى الله عليه وسلم (١/ ٦٣٠) لحسن ابن محمد المشاط المالكي (المتوفى: ١٣٩٩هـ). دار المنهاج - جدة، الطبعة: الثانية - ١٤٢٦هـ. عدد الأجزاء: ١.

(١) البداية والنهاية (٤/ ٣٤٠) لأبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي البصري، ثم الدمشقي (المتوفى: ٧٧٤هـ) تحقيق: علي شيري. دار إحياء التراث العربي، الطبعة: الأولى ١٤٠٨هـ - ١٩٨٨م.

ومن خلال ما تقدم يتبين لنا أن اهتبال الفرص المواتية وقت الأزمات من الأمور التي لفت إليها النبي ﷺ صحابته الكرام تعليماً لهم ولمن بعدهم نظراً لأهميته - كما سبق وقررنا - باعتباره واحداً من المعايير المهمة في إدارة الأزمات.

\* \* \*

### المطلب الثالث

القدرة على استيعاب الجديد وحسن الانتفاع به

ح ١١٢ - عن عبد الله بن زيد<sup>(١)</sup> قال: لما أمر رسول الله ﷺ بالناقوس يعمل ليضرب به للناس لجمع الصلاة طاف بي وأنا نائم رجل يحمل ناقوساً في يده، فقلت: يا عبد الله أتبيع الناقوس؟ قال: وما تصنع به؟ فقلت: ندعوه إلى الصلاة، قال: أفلا أدلك على ما هو خير من ذلك؟ فقلت له: بلى، قال: فقال: تقول: الله أكبر، الله أكبر، الله أكبر، الله أكبر، أشهد أن لا إله إلا الله، أشهد أن لا إله إلا الله، أشهد أن محمداً رسول الله،

---

(١) عبد الله بن زيد بن ثعلبة بن عبد الله بن زيد، من بنى جشم بن الحارث ابن الخزرج الأنصاري الخزرجي الحارثي، من بني الحارث بن الخزرج، قال ابن عبد البر: وهو الذي أرى الأذان في النوم فأمر به رسول الله ﷺ بلالا على ما رآه عبد الله بن زيد هذا، وكانت رؤياه ذلك في سنة إحدى بعد بناء رسول الله ﷺ مسجده، يكنى أبا محمد، وكانت معه راية بني الحارث بن الخزرج يوم الفتح. توفي بالمدينة سنة ثنتين وثلاثين وهو ابن أربع وستين، وصلى عليه عثمان، وروى عنه سعيد بن المسيب، وعبد الرحمن بن أبي ليلى، وابنه محمد بن عبد الله ابن زيد. وقال البغوي: شهد بدرًا والعقبة مع رسول الله ﷺ وكان الذي أرى النداء، رضي الله عنه وأرضاه. وينظر: الاستيعاب في معرفة الأصحاب (٣/ ٩١٢، ٩١٣ ت: ١٥٣٩)، ومعجم الصحابة للبغوي (٤/ ٥٧) لأبي القاسم عبد الله بن محمد بن عبد العزيز بن المَرْزُبَان بن سابور بن شاهنشاه البغوي (المتوفى: ٣١٧هـ) تحقيق: محمد الأمين بن محمد الجكني. الناشر: مكتبة دار البيان - الكويت. الطبعة: الأولى، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م.

أشهد أن محمدًا رسول الله، حي على الصلاة، حي على الصلاة، حي على الفلاح، حي على الفلاح، الله أكبر، الله أكبر، لا إله إلا الله، قال: ثم استأخر عني غير بعيد، ثم، قال: وتقول: إذا أقمت الصلاة، الله أكبر الله أكبر، أشهد أن لا إله إلا الله، أشهد أن محمدًا رسول الله، حي على الصلاة، حي على الفلاح، قد قامت الصلاة، قد قامت الصلاة، الله أكبر الله أكبر، لا إله إلا الله، فلما أصبحت، أتيت رسول الله ﷺ فأخبرته، بما رأيت فقال: «إنها لرؤيا حق إن شاء الله، فقم مع بلال فآلق عليه ما رأيت، فليؤذن به، فإنه أندى صوتًا منك... الحديث»<sup>(١)</sup>.

ح ١١٣ - عن أنس رضي الله عنه خرج النبي ﷺ في غداة باردة، والمهاجرون والأنصار يحفرون الخندق، فقال: «اللهم إن الخير خير الآخرة، فاغفر للأنصار والمهاجرة»... الحديث<sup>(٢)</sup>.

تتطلب عملية إدارة الإزمة حسًا ووعيًا وإدراكًا تامًا لكافة العناصر التي يكون لها دور - ولو بصورة غير مباشرة - في إنهاء هذه الإزمة. وكثير من مديري الأزمات يفتنون إلى ذلك، غير أن قلة منهم التي يسعفها وعيها وإدراكها في تقبل الأفكار الجديدة وغير النمطية، ثم حسن توظيف هذه الأفكار الجديدة، ومما لا شك فيه أن قدرة مدير الإزمة على الجمع بين هاتين الميزتين في الأفكار الجديدة - أعني قبول الفكرة من جهة وحسن الانتفاع بها من جهة أخرى - يعد معيارًا فريدًا وفعاليًا في الوصول إلى

---

(١) حديث صحيح، أخرجه أبو داود (ك: الصلاة، ب: كيف الأذان، ١ / ١٣٨ ح ٥٠٦) والترمذي (أبواب: الصلاة، ب: ما جاء في بدء الأذان، ١ / ٣٥٨ ح ١٩٨ مختصرًا، قال: وعبد الله بن زيد هو ابن عبد ربه، ويقال: ابن عبد رب، ولا نعرف له عن النبي ﷺ شيئًا يصح إلا هذا الحديث الواحد في الأذان) وابن ماجه (ك: الأذان والسنة فيه، ب: بدء الأذان، ١ / ٢٣٢ ح ٧٠٦).

(٢) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: الجهاد والسير، ب: حفر الخندق، ٤ / ٢٥ ح ٢٨٣٥، ك: المغازي، ب: غزوة الخندق وهي الأحزاب، ٥ / ١٠٨ ح ٤١٠٠، ك: الأحكام، ب: كيف يبايع الإمام الناس، ٩ / ٧٧ ح ٧٢٠١).

نتائج مرضية حيال الأزمة التي يراد التعامل معها.

وحديث عبد الله بن زيد في الأذان، وأنس في حفر الخندق أنموذجان واضحان غاية الوضوح في التدليل على أن الرسول ﷺ وهو من هو في قوة الصلة بالعليم الخبير، كان يعتمد هذا المعيار ويشجع عليه أيما اعتماد وتشجيع؛ تعليمًا لأُمَّته وتوجيهًا.

فحديث عبد الله بن زيد ﷺ يتناول قضية شغلت رسول الله ﷺ والمسلمين من حوله ألا وهي قضية معرفة وقت دخول الصلاة، وقُدِّمت بين يدي ذلك عدة مقترحات لأدوات يرجى أن يتم من خلالها التعريف بدخول وقت الصلاة، ومنها اتخاذ بوق كبوق اليهود الذي يدعون به إلى صلاتهم، غير أن النبي ﷺ كرهه<sup>(١)</sup>، ومنها اتخاذ ناقوس يدق إعلاما بدخول الوقت وهو الأمر الذي تم التوافق عليه مع كراهية النبي ﷺ له لما فيه من تشبه بالنصارى<sup>(٢)</sup>، وبينما الصحابة في هذا الشغل الفكري الشاغل، إذ بأحدهم وهو عبد الله بن زيد ﷺ يرى في منامه من يلقي عليه ويعلمه كلمات الأذان والإقامة، ويمضي عبدالله بن زيد إلى رسول الله ﷺ ويطلعه على هذا الأمر الجديد الذي لم يكن مطروحًا من قبل، وهنا يسارع الرسول ﷺ بقبول هذا الجديد، وفي الوقت ذاته يوظف هذا الجديد توظيفًا يعود بأحسن عائدة وأقوى فائدة عندما يوجه عبد الله بن زيد - صاحب الرؤيا - أن يعلم بلالًا هذه الكلمات كي يقوم هو بالتأذين؛ كون بلال أرفع صوتًا من عبد الله بن زيد - رضي الله عن الصحابة أجمعين - فرسول الله ﷺ لم يكتف بقبول الفكرة الجديدة وإنما عهد بها إلى من يحسن أداءها، وفي ذلك دلالة على الاعتداد بالكفاءات في كافة المجالات.

وأما حديث أنس ﷺ فإنه يصور لنا الحالة الشديدة التي كان عليها المسلمون

(١) الأحاديث المختارة (٩/ ٣٧٦ ح ٣٤٦).

(٢) معجم الصحابة (٤/ ٥٧ ح ١٥٩٧).

يوم الخندق عندما جاءت جيوش الكفر إلى المدينة مقاتلة تحت قيادة أبي سفيان، ورأى المسلمون أنفسهم في موقف عصيب، عندئذ جمع الرسول ﷺ أصحابه ليشاورهم في الأمر، فتقدم سلمان - رضي الله عنه - وألقى نظرة فاحصة على المدينة من عل، فوجدها محصنة بالجبال من جهاتها المختلفة، بيد أن هناك فجوة واسعة في الناحية الشمالية يستطيع الأعداء اقتحامها بسهولة، وكان سلمان - رضي الله عنه - قد خبر في بلاد فارس الكثير من وسائل الحرب وخدعها، فتقدم إلى الرسول ﷺ فقال له: «يا رسول الله، إنا كنا بفارس إذا حوصرنا خندقنا علينا»<sup>(١)</sup>. واقترح أن يتم حفر خندق يغطي هذه الفجوة في تلك الناحية، وبالفعل بدأ المسلمون في بناء هذا الخندق الذي صعق الأحزاب حين رأوه، وعجزوا عن اقتحام المدينة بسببه، وأرسل الله عليهم ريحاً عاتية لم يستطيعوا معها إلا الرحيل والعودة إلى ديارهم خائبين.

«لقد كان لتنفيذ هذا المشروع الدفاعي أكبر الأثر في تجميد نشاط جيوش الأحزاب وشل حركتها، ثم فشل الغزو في النهاية. وقد حفر الخندق في المنطقة الشمالية الغربية من المدينة»<sup>(٢)</sup>؛ لأن هذا المكان هو أصلح موقع يجب أن يعسكر فيه من يريد الدفاع عن المدينة؛ لأنه - كما سبقت الإشارة - الناحية الوحيدة المكشوفة التي لا بد لأي غاز يريد المدينة من أن يتجه إليها؛ ذلك لأن الجهات الأخرى محاطة بأشجار النخيل والزروع الكثيفة والأبنية المتشابكة والحواجز الطبيعية الصعبة كالجبال وغيرها والتي لا تسمح لقوات الأحزاب الكبيرة أن تقوم بإجراء أي قتال على نطاق واسع كما تريد»<sup>(٣)</sup>.

---

(١) ينظر: مغازي الواقدي (٢/ ٤٤٥) وفتح الباري (٧/ ٣٩٢، ٣٩٣) والمواهب اللدنية بالمنح المحمدية (١/ ٢٨٢) لأحمد بن محمد بن أبي بكر بن عبد الملك القسطلاني القتيبي المصري، أبي العباس، شهاب الدين (المتوفى: ٩٢٣هـ) الناشر: المكتبة التوفيقية، القاهرة - مصر. الطبعة: - عدد الأجزاء: ٣. والرحيق المختوم (١/ ٢٧٧).

(٢) ينظر الخريطة (١) والشكل التوضيحي (٢) ص: ٣٥.

(٣) غزوة الأحزاب (١٤٧، ١٤٩) لمحمد أحمد باشميل. دار الفكر. بيروت. الطبعة الثالثة. ١٣٩١هـ.

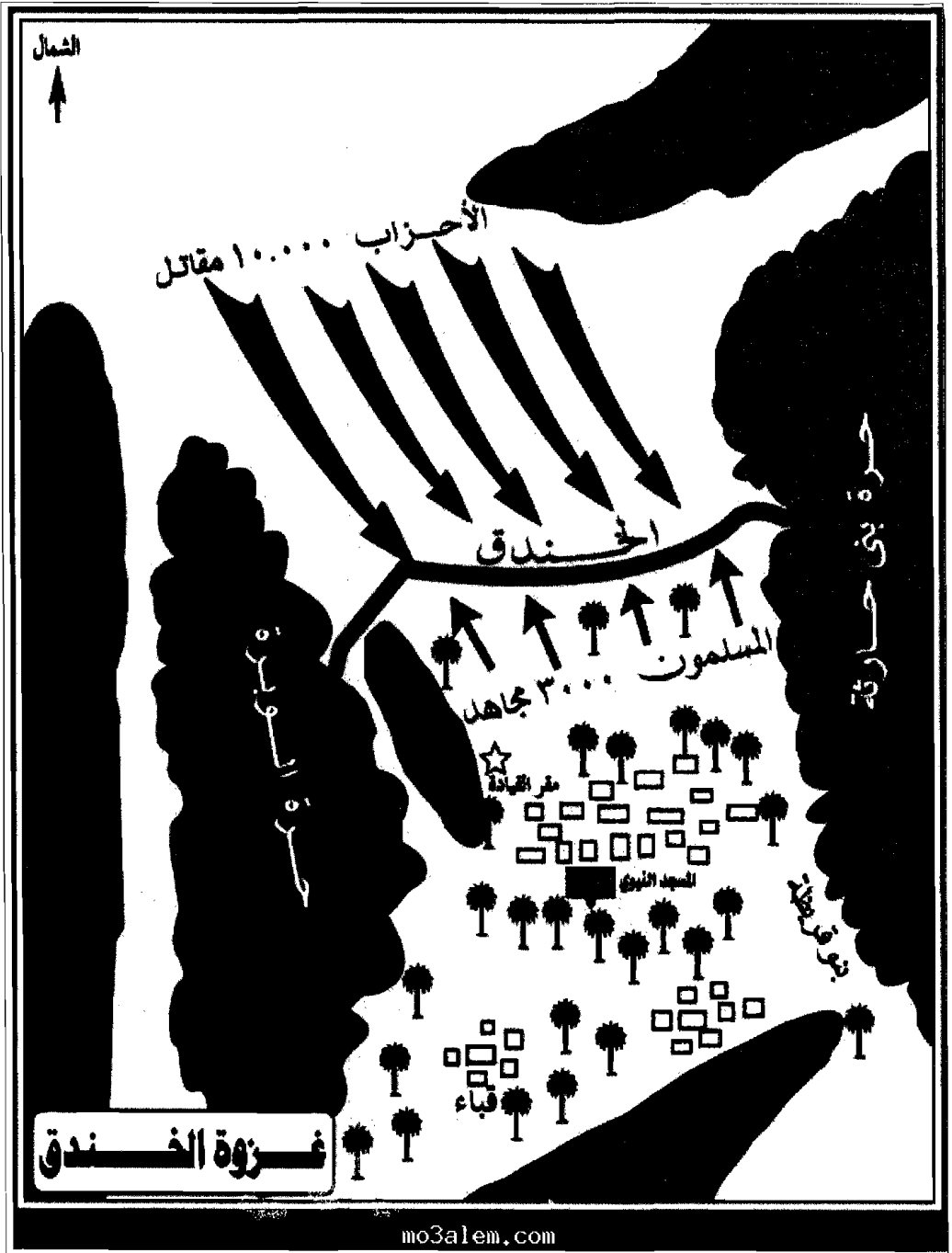


فنموذج حفر الخندق - الذي كان بمثابة فكرة جديدة ليس على المجتمع المدني وحده، بل على العرب قاطبة - تلقاه رسول الله ﷺ بالقبول ولم يكتف بذلك، بل شجع الصحابة على تفعيلها، بل كان هو ﷺ أكثر الساعين في تنفيذها وتحقيقها على أرض الواقع كما تنقل مرويات هذا الخبر.

ويستفاد مما تقدم أن الجديد وحسن الانتفاع به عند مواجهة الشدائد والأزمات مفيد جدا في حسم هذه المواجهات، كما أنه معيار جيد نستطيع من خلاله الحكم على أداء الفريق المناط به إدارة الأزمة.

\* \* \*





(ب)

\*\*\*

## المطلب الرابع

### التوفيق بين الأمور المتعارضة

ح ١١٤ - عن عائشة - رضي الله عنها - أنها أرادت أن تشتري بريرة للعتق، وأراد موالها أن يشترطوا ولاءها، فذكرت عائشة للنبي ﷺ فقال لها النبي ﷺ: «اشترها فإنما الولاء لمن أعتق» قالت: وأتي النبي ﷺ بلحم، فقلت: هذا ما تصدق به على بريرة، فقال: «هو لها صدقة، ولنا هدية»<sup>(١)</sup>»<sup>(٢)</sup>.

(١) ذكر صاحب كفاية الأخيار تفريقاً لطيفاً ومختصراً بين الصدقة والهدية والهبة، قال: «اعلم أن التملك بغير عوض إن تمحض فيه طلب الثواب فهو صدقة، وإن حمل إلى المملك إكراماً وتودداً فهو هدية، وإلا فهو هبة». اهـ. كفاية الأخيار في حل غاية الاختصار (١/ ٣٠٧) لأبي بكر بن محمد بن عبد المؤمن بن حريز بن معلى الحسيني الحصري، تقي الدين الشافعي (المتوفى: ٨٢٩هـ) تحقيق: علي عبد الحميد بلطجي ومحمد وهبي سليمان. دار الخير - دمشق. الطبعة: الأولى، ١٩٩٤. عدد الأجزاء: ١.

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الزكاة، ب: الصدقة على موالى أزواج النبي، ﷺ ٢/ ١٢٨ ح ١٤٩٣، ك: الهبة وفضلها والتحريض عليها، ب: قبول الهدية، ٣/ ١٥٥ ح ٢٥٧٨، ك: النكاح، ب: الحرية تحت العبد، ٧/ ٨ ح ٥٠٩٧ بلفظ: «لحم تصدق به على بريرة، وأنت لا تأكل الصدقة»، قال: «هو عليها صدقة، ولنا هدية»، ك: الطلاق، ب: لا يكون بيع الأمة طلاقاً، ٧/ ٤٧ ح ٥٢٧٩ بمثل لفظ الذي قبله، ب: شفاعة النبي ﷺ في زوج بريرة، ٧/ ٤٨ ح ٥٢٨٤، ك: الفرائض، ب: الولاء لمن أعتق، وميراث اللقيط، ٨/ ١٥٤ ح ٦٧٥١) ومسلم (ك: الزكاة، ب: إباحة الهدية للنبي ﷺ ولبنى هاشم وبني المطلب، وإن كان المهدي ملكها بطريق الصدقة، وبيان أن الصدقة، إذا قبضها المتصدق عليه زال عنها وصف الصدقة وحلت لكل أحد ممن كانت الصدقة محرمة عليه، ٢/ ٧٥٥ ح ١٠٧٥، ك: الطلاق، ب: إنها الولاء لمن أعتق، ٢/ ١١٤٣ ح ١٥٠٤) والنسائي (ك: الزكاة، ب: إذا تحولت الصدقة، ٥/ ١٠٧ ح ٢٦١٤، ك: الطلاق، ب: خيار الأمة تعتق وزوجها حر، ٦/ ١٦٣ ح ٣٤٥٠، ب: خيار الأمة تعتق وزوجها مملوك، ٦/ ١٦٥ ح ٣٤٥٤، ك: البيوع، ب: البيع يكون فيه الشرط الفاسد فيصح البيع، ٧/ ٣٠٠ ح ٤٦٤٣).

من المعايير المهمة في إدارة الأزمات قدرة قيادة الفريق على إزالة الشبهات، والجمع بين ما ظاهره التعارض من الشؤون المختلفة، وإطلاع فريق العمل على ذلك. ولا يفوتنا هنا التنبيه على أن الاضطلاع بهذه المهمة أمر مهم وخطير وأي إخفاق فيه يجعل مسألة الثقة في القيادة على المحك من قبل المتابعين، ولذا فإنه يتوجب على من يتصدى لمهمة الجمع بين المتعارضات أن يقدم طرحًا متوازنًا وشفافًا ومقبولًا ومبنيًا على أسس سليمة يمكن أن يبنى عليها حالات مشابهة.

وحديث أم المؤمنين عائشة - رضي الله عنها - هو واحد من نماذج عديدة تحفل بها السنة المطهرة في رسم تصور واضح عن المعيار الذي نحن بصدد تناوله وهو الجمع بين المتعارضات بأسلوبٍ وعلى نحوٍ يدحض أي شبهة وينهي أي إشكال. والشاهد في الحديث هو جواب النبي ﷺ لعائشة - رضي الله عنها - التي كانت كلماتها محسوبة تنم عن وعي تام بدقائق الشريعة والحلال والحرام فيها بإشارتها إلى أن هذا اللحم صدقة تصدق به على بريرة، والصدقة لا تحل للنبي ﷺ ولا لآله، فأجاب النبي ﷺ بما يندفع به ذلك الإشكال وتزول الشبهة وذلك في قوله: «هو لها صدقة ولنا هديه». والمعنى: أن سبب تملكها لهذا اللحم يختلف عن سبب تملكنا له، فسبب تملكها هو الصدقة، وسبب تملكنا هو الإهداء، فلما اختلف السبب في كلٍ تبع ذلك اختلاف في الحكم، فجاز الأكل منها بناءً على هذا الأصل، قال ابن حبان: «أنها لما تصرف فيها بالهدية لصحة ملكها لها، انتقلت عن حكم الصدقة، فحلت محل الهدية، وكانت تحل لرسول الله ﷺ بخلاف الصدقة»<sup>(١)</sup>.

فالأسس التي بني عليها دفع الشبهة ودرء التعاض هي أسس متوازنة وثابتة، وهو مطلب مهم كما أشرنا من قبل في تقوية هذا المعيار وتثبيته.

\* \* \*

---

(١) صحيح ابن حبان (١١ / ٥٢٠).

## المطلب الخامس

### تقليل الخسائر وتعظيم المنافع

ح ١١٥ - عن عبد الله بن عمر<sup>(١)</sup> - رضي الله عنهما - قال: لما حاصر رسول الله ﷺ الطائف، فلم ينل منهم شيئاً، قال: «إنا قافلون إن شاء الله». فثقل عليهم، وقالوا: نذهب ولا نفتحه، وقال مرة: «نقفل». فقال: «اغدوا على القتال». فغدوا فأصابهم جراح، فقال: «إنا قافلون غدا إن شاء الله». فأعجبهم، فضحك النبي ﷺ وقال سفيان مرة، فتبسم، قال: قال الحميدي، حدثنا سفيان الخبر كله<sup>(٢)</sup>.

(١) اختلف على راوي هذا الحديث: أيها هو؟ فثمة من جعله من مسند عبد الله بن عمر بن الخطاب، وثمة من جعله من مسند عبد الله بن عمرو بن العاص، كما سيظهر أثناء التخريج، والصواب أنه من مسند عبد الله بن عمر بن الخطاب، قال الدارقطني: «يرويه ابن عيينة، واختلف عنه؛ فرواه الحميدي، وأحمد بن روح الأهوازي، ومحمود بن آدم، عن ابن عيينة، عن عمرو، عن أبي العباس. قال: سمعت عبد الله بن عمر بن الخطاب. وقيل: عن ابن عيينة، عن عمرو، عن أبي العباس، عن عبد الله بن عمرو بن العاص. والصواب قول من قال: عن ابن عمر. علل الدارقطني (١٢ / ٤٣١). ومما يدل - كذلك - على تصويب كون الحديث من مسند ابن عمر لا ابن عمرو قول أبي عوانة في مستخرجه بعد إخرجه الحديث من الوجهين: «بلغني أن إسحاق بن موسى الأنصاري وغيره، قالوا: عبد الله بن عمرو، ورواه عنه من أصحابه ممن يفهم ويضبط، فقالوا: عبد الله بن عمر» (٤ / ٢٨٢)، وقول النووي في شرحه على مسلم: قال القاضي الشهيد أبو علي صوابه بن عمر بن الخطاب رضي الله عنه كذا ذكره البخاري وكذا صوبه الدارقطني. (١٢ / ١٢٣). وكذا قول ابن عيينة في مسند أحمد، وقد قيل له: ابن عمرو؟ قال: لا. ابن عمر. (٨ / ١٩٤) وهو قول ينحسم به الخلاف.

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: المغازي، ب: غزوة الطائف، ٥ / ١٥٦ ح ٤٣٢٥، ك: الأدب، ب: التبسم والضحك، ٨ / ٢٣ ح ٦٠٨٦، ك: التوحيد، ب: في المشيئة والإرادة: ﴿وَمَا تَشَاءُونَ إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ﴾ [الإنسان: ٣٠]، ٩ / ١٤٠ ح ٧٤٨٠) ومسلم (ك: الجهاد والسير، ب: غزوة الطائف، ٣ / ١٤٠٢ ح ١٧٧٨ من حديث عبد الله بن عمرو).

تُعنى الإدارات الحديثة عناية كبيرة بتخصيص كادر من منسوبيها للعمل على تقليل الخسائر الناجمة عن مزاولة أنشطة ومجالات بعينها، وتنحصر مهمة هذه الكوادر في إجراء المسوحات اللازمة للأخطار المتوقعة وما يترتب عليها من خسائر، ومن ثم تقييمها من جوانبها المختلفة؛ للبت في إمكانية الاستمرار من عدمه في هذا النشاط أو ذاك.

ولئن كانت الرغبة في تقليل الخسائر وفي المقابل تعظيم المنافع هي رغبة تشغل بال كافة المعنيين بالشؤون الإدارية، فإن فريق إدارة الأزمة يجب أن يكون أكثر انشغالا بها من أي أحد آخر؛ على اعتبار أن من المفاهيم الموضوعية لإدارة الأزمات هو «التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية»<sup>(١)</sup>. ومن المفاهيم الموضوعية للأزمة - كذلك - أنها: «فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك». وأيضا: «هي التخطيط لما قد لا يحدث»<sup>(٢)</sup>. وهذا كله يدفع بقوة في اتجاه إناطة إدارة الأزمة بتقليل الخسائر إلى أدنى حد يمكن الوصول إليه. هذا المبدأ المعروف في علم الإدارة بـ «تقليل الخسائر» هو ما يعبر عنه في القواعد الفقهية الكلية بأنه إذا تعارضت مفسدتان روعي أعظمهما ضررا، وأن الضرر الأشد يزال بالضرر الأخف، ويختار أهون الشرين، وحفظ

---

(١) إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى (٧٧٧) لعاصم محمد الأعرجي، مأمون محمد دقاسة. الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٠م.

(٢) إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث (١٨) لعبد الرحمن توفيق، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ٢٠٠٤م.

البعض أولى من تضييع الكل .

وفي حديث ابن عمر - رضي الله عنهما - ترسيخ لهذا المعيار من معايير إدارة الأزمات وهو تقليل الخسائر قدر المستطاع حيث رأينا رسول الله ﷺ وبعد أن امتد حصاره للطائف فترة من الزمن ولم يحرز المسلمون نصرًا على أهل الطائف، «وأصيب المسلمون بما أصيبوا من رشق النبال وبسكك الحديد المحماة - وكان أهل الحصن قد أعدوا فيه ما يكفيهم لحصار سنة - استشار رسول الله ﷺ نوفل بن معاوية الديلي فقال: هم ثعلب في جحر، إن أقمت عليه أخذته وإن تركته لم يضرك، وحيث عزم رسول الله ﷺ على رفع الحصار والرحيل، فأمر عمر بن الخطاب فأذن في الناس: إنا قافلون غدًا إن شاء الله، فثقل عليهم وقالوا: نذهب ولا نفتحه؟ فقال رسول الله ﷺ: اغدوا على القتال، فغدوا فأصابهم جراح، فقال: إنا قافلون غدًا إن شاء الله، فسروا بذلك وأذعنوا، وجعلوا يرحلون، ورسول الله ﷺ يضحك»<sup>(١)</sup>. وفي بيان سبب ضحكته ﷺ يقول النووي - رحمه الله -: «فضحك النبي ﷺ تعجبًا من سرعة تغير رأيهم»<sup>(٢)</sup>.

فالحاصل أن رسول الله ﷺ أمام هذا النزيف المستمر طلب - أول مرة - من أصحابه - رضوان الله عليهم - العودة حقنًا للدماء وتقليلاً للخسائر وتربصًا بالوقت المناسب لفتح الطائف، غير أن الصحابة - رضوان الله عليهم - من فرط حُبهم لنصرة دين الله، وعظيم رغبتهم أن يفتح الله عليهم هذا البلد كي يكونوا سببًا في إنقاذهم من النار رأوا أن يبقوا حتى يأتيهم الفتح، فما كان من رسول الله ﷺ إلا أن نزل على رغبتهم وأقرهم على الحصار، ثم حدث أن عظمت النكاية فيهم، وكثرت الجراحات

(١) الرحيق المختوم (١/ ٣٨٥).

(٢) شرح مسلم (٣/ ١٤٠٢).



تلك الليلة وفطن المسلمون إلى مراد رسول الله ﷺ في الحفاظ عليهم وتقليل الخسائر الواقعة بهم دون كبير فائدة أو جدوى، فلما أسمعهم مرة أخرى «إنا قافلون غداً» استجابوا من غير بطء ولا تقاعس.

إن تطبيق مبدأ تقليل الخسائر كمعيار في إدارة الأزمات هو مبدأ له شواهد كثيرة في السنة المطهرة، مما يدل على أهميته وضرورة الاعتناء به.

\* \* \*



# الفصل السَّادِسُ

## السمات العامة للمنهج النبوي في إدارة الأزمات

وفيه أربعة مباحث:

- \* المبحث الأول: سمات ما قبل الأزمة.
- \* المبحث الثاني: سمات أثناء الأزمة.
- \* المبحث الثالث: سمات ما بعد الأزمة.
- \* المبحث الرابع: سمات ملازمة لكافة المراحل.



# الفضل السَّارِ

السمات العامة للمنهج النبوي  
في إدارة الأزمات

## المبحث الأول

سمات ما قبل الأزمة

وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: التهيئة النفسية لاستقبال الأزمة.

المطلب الثاني: التخلص من معوقات العلاج.

المطلب الثالث: تأمين الرصيد الحيوي.

المطلب الرابع: تثقيف فريق الأزمة بما يناسبه.

المطلب الخامس: الحيلولة دون وقوع الأزمات.

\*\*\*

## المطلب الأول

التهيئة النفسية لاستقبال الأزمة

ح ١١٦ - عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ جلس على المنبر فقال: «إن

عبدًا خيره الله بين أن يؤتیه من زهرة الدنيا ما شاء، وبين ما عنده، فاختار ما عنده» فبكى أبو بكر وقال: فدينك بآبائنا وأمهاتنا، فعجبنا له، وقال الناس: انظروا إلى هذا الشيخ، يخبر رسول الله ﷺ عن عبد خيره الله بين أن يؤتیه من زهرة الدنيا، وبين ما عنده، وهو يقول: فدينك بآبائنا وأمهاتنا، فكان رسول الله ﷺ هو المُخَيَّر، وكان أبو بكر هو أعلمنا به، وقال رسول الله ﷺ: «إن من أمنَّ الناس علي في صحبته وماله أبا بكر<sup>(١)</sup>، ولو كنت متخذًا خليلًا من أمتي لاتخذت أبا بكر، إلا خلة الإسلام، لا يبقين في المسجد خوخة إلا خوخة أبي بكر<sup>(٢)</sup>»<sup>(٣)</sup>.

تعتبر التهيئة النفسية لاستقبال الأزمات من أهم العوامل الجديرة بالاهتمام من قبل المعنيين بهذا الشأن؛ نظرًا لما لها من أثر فعال في القدرة على التعامل مع الأزمة على نحو يمهد لتجاوزها بنجاح. وفي المقابل يعتبر إهمال هذا الجانب وترك النفوس بلا تهيئة ولا استعداد مسبق لمواجهة الأزمة من الأمور المعيبة في حق فريق إدارة الأزمة؛ نظرًا

---

(١) قال البغوي: قوله: «إن من أمنَّ الناس علي»، أي: أسمح بهاله وأجود بذات يده، والمن العطاء، وقد يكون المن بمعنى الاعتماد بالصنعة، وذلك مذموم، كما قال الله - سبحانه وتعالى -: ﴿لَا تُبْطِلُوا صِدْقَتَكُمْ بِالْمَنِّ وَالْأَذَى﴾ [البقرة: ٢٦٤]. وليس معنى الحديث هذا، إذ لا منة لأحد على رسول الله ﷺ بل له المنة على جميع الأمة. وينظر: شرح السنة (١٤ / ٣٩).

(٢) غريب الحديث: قوله (زهرة الدنيا) أي: غَضَارَتُهَا وَحُسْنُهَا. الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية (٢ / ٦٧٤) وقوله (خوخة) قال ابن الجوزي: الخوخة: مخترق بين بيتين أو دارين تنصب عليها باب. وقال ابن الأثير: الخوخة: باب صغير كالنافذة الكبيرة، وتكون بين بيتين ينصب عليها باب. وينظر: غريب الحديث لابن الجوزي (١ / ٣١٢)، النهاية في غريب الحديث والأثر (٢ / ٨٦).

(٣) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: المناقب، ب: هجرة النبي ﷺ وأصحابه إلى المدينة، ٥ / ٥٧ ح ٣٩٠٤) ومسلم (ك: فضائل الصحابة - رضي الله تعالى عنهم - ب: من فضائل أبي بكر الصديق، ٤ / ١٨٥٤ ح ٢٣٨٢) والترمذي (أبواب المناقب: ب، ٥ / ٦٠٨ ح ٣٦٦٠).

لما يحدثه ذلك من إخفاقات أكيدة في التعامل مع الأزمة بالإضافة إلى إحداث قدر من البلبلة والارتباك الناشئين عن عدم توطين النفس المسبق على مواجهة الأزمة يكفیان لإيجاد بيئة خصبة لظهور تشكيلات أخرى من الأزمات غير المتوقعة.

والحديث الذي معنا يؤكد على ما نحن بصدد الحديث عنه ألا وهو التهيئة النفسية للأزمة قبل وقوعها، واللافت في هذا الحديث أنه لا يقتصر على التهيئة لاستقبال الأزمة فقط، ولكنه يهيئ - كذلك - لأهم توابع تلك الأزمة ورداتها العنيفة. حيث يبدأ بحديث يوجهه رسول الله ﷺ إلى صحابته الكرام يستشرف مستقبلًا قد خبئت فيه أكبر أزمة واجهها المسلمون على الإطلاق، وهي وفاة رسول الله ﷺ. ونظرًا لما يمكن أن تحدثه تلك الأزمة من هزات عنيفة كان أن هيا رسول الله ﷺ لها بقوله: «إن عبدًا خيره الله بين أن يؤتيه من زهرة الدنيا ما شاء، وبين ما عنده، فاختر ما عنده» حتى إذا ما وقعت استطاع المسلمون أن يواجهوها بما يحفظ عليهم دينهم، وبالطبع لم يشأ رسول الله ﷺ أن يخبرهم بما أراد صراحة لعلمه بشدة وقع ذلك على النفوس التي طالما أحبته أكثر من أي شيء، ولذا عمد رسول الله ﷺ رافة منه وشفقة بهذه النفوس إلى أسلوب التلميح الذي يظن إليه أولو النهى منهم ومن يُعلم أن الناس إنما يصدرون عن رأيهم، وقد كان لرسول الله ﷺ ما أراد، فقد فطن لها أبو بكر - رضي الله عنه - والصحابة من ورائه واستقر في نفوس الكثير منهم أن هذا الأمر - على شدته - إلا أنه آت لا محالة، ومن ثم وجب الاستعداد له والتهيؤ لملاقاته.

ثم كان من حكمته ﷺ أنه هياهم - كذلك - لأهم ما يمكن أن ينجم عن هذه المصيبة، والذي هو الاختلاف على من يلي أمر المسلمين من بعده، وهو أمر لو اتسعت فيه رقعة الخلاف وتشعبت لكان ذلك مؤذنًا بالفشل وذهاب الريح، ولو تم احتواؤه ولملمته لحفظ الأمر وتمت النعمة، ومن هنا - ونظرًا لخطورة هذه المسألة - كان حرص رسول الله ﷺ على تهيئة الصحابة على اختيار الصديق - رضي الله عنه - تلميحًا وذلك

في قوله: «لا يبقين في المسجد خوخة إلا خوخة أبي بكر» قال أبو حاتم: «فيه دليل على أن الخليفة بعد رسول الله ﷺ كان أبو بكر، إذ المصطفى ﷺ حسم عن الناس كلهم أطماهم في أن يكونوا خلفاء بعده غير أبي بكر بقوله: «سدوا عني كل خوخة في المسجد غير خوخة أبي بكر ﷺ»<sup>(١)</sup>. وقال البغوي: «وفي أمره بترك سد خوخته الاختصاص كما خصه بالاستخلاف في الصلاة، وكل ذلك مما يؤكد خلافته ﷺ»<sup>(٢)</sup>.

ولا شك أن هذه التهيئة النفسية كان لها أكبر الأثر في إحداث نوع من الاستقرار مهد لسير المسلمين قدمًا في إقامة دينهم وتبليغ رسالة ربهم.

\* \* \*

## المطلب الثاني

### التخلص من معوقات العلاج

ح ١١٧ - عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه قال: قال النبي ﷺ: «ليس منا من لطم الخدود، وشق الجيوب، ودعا بدعوى الجاهلية»<sup>(٣)</sup><sup>(٤)</sup>.

(١) صحيح ابن حبان (١٥ / ٢٧٦).

(٢) شرح السنة (١٤ / ٣٩).

(٣) قوله (لطم الخدود) قال الحافظ: خص الخد بذلك لكونه الغالب في ذلك وإلا فضرب بقية الوجه داخل في ذلك. قوله (وشق الجيوب) جمع جيب بالجيم والموحدة وهو ما يفتح من الثوب ليدخل فيه الرأس والمراد بشقه إكمال فتحه إلى آخره وهو من علامات التسخط. قوله (ودعا بدعوى الجاهلية) أي من النياحة ونحوها وكذا الندبة كقولهم واجبله وكذا الدعاء بالويل والثبور. وينظر: فتح الباري (٣ / ١٦٤).

(٤) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الجنائز، ب: ليس منا من شق الجيوب، ٢ / ٨١ ح ١٢٩٤، ب: ليس منا من ضرب الخدود، ٢ / ٨٢ ح ١٢٩٧، ب: ما ينهى عن الويل ودعوى الجاهلية عند المصيبة، ٢ / ٨٢ ح ١٢٩٨) ومسلم (ك: الإيثار، ب: تحريم ضرب الخدود وشق الجيوب =



لاشك أن عين فريق إدارة الأزمة تكون دوماً مركزة على أدوات التخلص من الأزمة وعلاجها، غير أن الأمر لا يكون صفوًا ولا عفواً في هذا المضمار في كافة الأحوال، إذ تلوح في الأفق وأمام أنظار المعالجين بين الفينة والأخرى ما يكون بمثابة العقابيل والمعوقات التي تعترض طرق العلاج وتشتمل معها أدواته، ولذا كان من المهم أن يحرص المعالجون أهم هذا المعوقات قبل مباشرة عملهم، ثم ينحّوها جانباً كي يسهل عليهم التعامل مع الأزمة الحقيقية ومعالجتها.

والحديث الذي معنا يتناول أزمة من الأزمات، ومصيبة من المصائب وهي مصيبة الموت التي يلزم حدوثها العديد من التصرفات التي تحمل في طياتها عقبات يستعصي معها العلاج إذا ما تركت واستفحل أمرها. وقد ذكر النبي ﷺ ثلاثة من هذه التصرفات من يمعن النظر فيها يجد أن كل واحدة منها تصطدم بواحدة أو أكثر من الضرورات الخمس التي جاءت الأديان لصيانتها وعدم المساس بها، فضرب الحدود اعتداء على البدن، وشق الجيوب اعتداء على المال والعرض لما فيه من هتك ما أمر الله بستره، والدعاء بدعوى الجاهلية اعتداء على العقل، وفي الثلاثة مجتمعة ومنفردة اعتداء صارخ على الدين؛ لما تنطوي عليه من تسخط على مقادير الله - تعالى - ومخالفة لهدي نبيه ﷺ في الصبر على المصائب والمحن، إنها إذا عقبات كأداء يُفضي التهاون بحقها أو التقليل من شأنها إلى استحالة تجاوز أزمة الموت والتعامل معها على نحو مفيد في التخلص من آثارها، ولما كانت هذه العقبات بهذه الخطورة والفداحة رأينا رسول الله ﷺ يفتح حديثه عنها بتهديد واضح ووعيد شديد لكل من تسول له نفسه أن يمارس هذه الآفات

---

= والدعاء بدعوى الجاهلية، ١ / ٩٩ ح (١٠٣) والترمذي (أبواب الجنائز، ب: ما جاء في النهي عن ضرب الحدود، وشق الجيوب عند المصيبة، ٣ / ٣١٥ ح ٩٩٩) والنسائي (ك: الجنائز، ب: دعوى الجاهلية، ٤ / ١٩ ح ١٨٦٠، ب: ضرب الحدود، ٤ / ٢٠ ح ١٨٦٢، ب: شق الجيوب، ٤ / ٢١ ح ١٨٦٤) وابن ماجه (ك: الجنائز، ب: ما جاء في النهي عن ضرب الحدود وشق الجيوب، ١ / ٥٠٤ ح ١٥٨٤).

الثلاث، مجتمعة أو منفردة، وذلك بقوله: (ليس منا). قال المهلب: «أى ليس متأسيًا بستتنا، ولا مقتديًا بنا، ولا ممتثلًا لطريقتنا التى نحن عليها»<sup>(١)</sup>. وهذه العبارة التى حمل عليها المهلب التبري الوارد فى الحديث وجَّهها الحافظ لمن فعل ذلك غير مستحل له ولا راضٍ به، أما من فعله رضا به وقناعة واستحلالًا، فله شأن آخر عبَّر عنه بقوله: «فإن وقع التصريح بالاستحلال مع العلم بالتحريم أو التسخط مثلًا بما وقع فلا مانع من حل النفي على الإخراج من الدين»<sup>(٢)</sup>. ولا يخفى ما فى ذلك من وعيد شديد يحجز ويحول بين المرء وبين مباشرة هذه الآفات، وبذلك تُقطع الطرق على أي عقبات يمكن أن تحول دون إيجاد حلول وعلاجات للأزمة الرئيسية.

\* \* \*

### المطلب الثالث

#### تأمين الرصيد الحيوي

ح ١١٨ - عن سلمة بن عبيد الله بن محصن الخطمي<sup>(٣)</sup>، عن أبيه<sup>(٤)</sup>، وكانت له

(١) شرح صحيح البخاري لابن بطال (٣ / ٢٧٧).

(٢) فتح الباري (٣ / ١٦٤).

(٣) قال الحافظ فى التهذيب: سلمة بن عبد الله، ويقال: ابن عبيد الله بن محصن الأنصاري، الخطمي، المدني. روى عن أبيه، ويقال له صحبة. روى عنه عبد الرحمن بن أبي شميعة الأنصاري ذكره. ابن حبان فى الثقات. له فى السنن حديث واحد «من أصبح منكم آمنًا فى سربه الحديث» قلت: وقال أحمد: لا أعرفه. وقال العقيلي: مجهول فى النقل، ولا يتابع على حديثه. بخ ت ق. وينظر: تهذيب التهذيب (٤ / ١٤٨ ت ٢٥٧) والضعفاء الكبير (٢ / ١٤٦ ت: ٩٤١) لأبي جعفر محمد ابن عمرو بن موسى بن حماد العقيلي المكي (المتوفى: ٣٢٢هـ) تحقيق: عبد المعطي أمين قلعجي. الناشر: دار المكتبة العلمية - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤٠٤هـ - ١٩٨٤م. عدد الأجزاء: ٤.

(٤) عبيد الله بن محصن الأنصاري، قال الحافظ: قال ابن حبان: له صحبة. وقال ابن السكّن: يقال: =

صحبة، قال: قال رسول الله ﷺ «من أصبح منكم آمناً في سربه، معافى في جسده، عنده قوت يومه، فكأنما حيزت له الدنيا»<sup>(١)</sup>»<sup>(٢)</sup>.

= له صحبة. وفي إسناده نظر. وينظر: الإصابة في تمييز الصحابة (٤ / ٣٣٤ ت: ٥٣٣٠) والجرح والتعديل (٥ / ٣٣٢ ت: ١٥٦٨) وتهذيب التهذيب (٥ / ٣٩٠ ت: ٦٦).  
(١) غريب الحديث: قوله (في سربه) أي: في نفسه، وقوله: (حيزت) أي: جمعت. وينظر: تهذيب اللغة (١٢ / ٢٨٧).

(٢) حسن لغيره، أخرجه الترمذي (أبواب الزهد، ٤ / ٥٧٤ ح ٢٣٤٦ وقال: هذا حديث حسن غريب لا نعرفه إلا من حديث مروان بن معاوية) وابن ماجه (ك: الزهد، ب: القناعة، ٢ / ١٣٨٧ ح ٤١٤١) والحميدي (١ / ٤٠٧ ح ٤٤٣) والبخاري في الأدب المفرد (ب: من أصبح آمناً في سربه، ١ / ١٥٦ ح ٣٠٠) وابن أبي عاصم في الأحاد والمثاني (٤ / ١٤٦ ح ٢١٢٦، ٢١٢٧) والقضاعي في مسند الشهاب (١ / ٣٢٠ ح ٥٤٠) والبيهقي في الشعب (١٣ / ١٠ ح ٩٨٧٨، ٩٨٧٩) وللحديث شواهد منها حديث أبي الدرداء بلفظ: «من أصبح معافى في بدنه، آمناً في سربه، عنده قوت يومه، فكأنما حيزت له الدنيا. يا ابن آدم، جفينة يكفيك منها ما سد جوعتك، ووارى عورتك، وإن كان بيت يواريك فذاك، وإن كانت دابة تركبها فبخ، فلق الخبز، وماء الجر، وما فوق الإزار فحساب عليك»، وحديث ابن عمر، ولفظه «من أصبح معافى في بدنه، آمناً في سربه، عنده قوت يومه، فكأنما حيزت له الدنيا»، وعمر، ولفظه «ابن آدم، عندك ما يكفيك، وأنت تطلب ما يطغيك، لا بقليل تقنع، ولا من كثير تشبع. ابن آدم، إذا أصبحت آمناً في سربك، معافى في جسدك، عندك قوت يومك؛ فعلى الدنيا العفاء» - رضي الله عنهم - ولا يخلو واحد منها من مقال. فقد قال الهيثمي عن حديث أبي الدرداء: رواه الطبراني، ورجاله وثقوا على ضعف في بعضهم. وقال عن حديث ابن عمر: رواه الطبراني في الأوسط، وفيه علي بن عابس، وهو ضعيف. قال شعيب الأرناؤوط في تعليقه على ابن حبان: ومع ضعفه يكتب حديثه ويعتبر به كما قال الدارقطني، وحديثه هذا من هذا القبيل، فإنه شاهد لحديث عبيد الله بن محصن، فيتقوى به، ويحسن. وينظر: صحيح ابن حبان (٢ / ٤٤٦) وقال الهيثمي عن حديث عمر: رواه الطبراني في الأوسط، وفيه أبو بكر الداهري، وهو ضعيف. وينظر مجمع =

من أكثر ما يمهد الطريق للأزمة كي تكبر وتنتشر ويزداد خطرها وضررها حيناً بعد حين أن تهجم على صاحبها وهو خاوي الوفاض من حاجاته الضرورية التي لا قوام للحياة إلا بها، ولذا فإن من المهم بالنسبة لكل فرد أن يؤوي إليه ما يفي بحاجاته الضرورية والأساسية حتى إذا ما داهمته أزمة، أو حلت به مصيبة جعل الهم واحداً في مواجهتها.

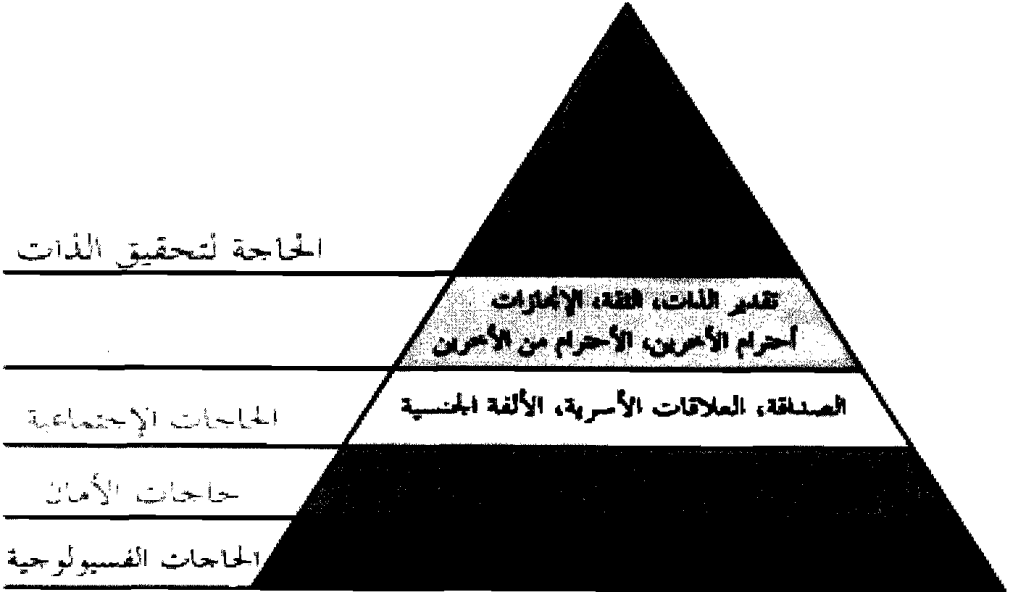
وكانت مسألة الحاجات الضرورية قد شغلت الباحثين في العلوم النفسية والإنسانية حتى قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو<sup>(١)</sup> بصياغة نظرية وصفت بأنها فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية

---

= الزوائد ومنبع الفوائد (١٠ / ٢٨٩ ح: ١٨٠٨٣، ١٨٠٨٥، ١٨٠٨٦). وقد حسنه الألباني في صحيح الأدب المفرد (١ / ١٢٧) دار الصديق للنشر والتوزيع. الطبعة: الرابعة، ١٤١٨هـ-١٩٩٧م. عدد الأجزاء: ١. وفي الصحيحة (٥ / ٤١٠ ح ٢٣١٨) مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض. الطبعة: الأولى. عدد الأجزاء: ٦. وصحيح الترغيب والترهيب (١ / ٢٠٣ ح ٨٣٣) مكتبة المعارف - الرياض. الطبعة الخامسة. عدد الأجزاء ٣. وصحيح الجامع الصغير وزياداته (٢ / ١٠٤٤ ح ٦٠٣٩).

(١) إبراهيم ماسلو (بالإنجليزية Abraham Maslow: )، (١ أبريل ١٩٠٨ - ٨ يونيو ١٩٧٠) عالم نفس أمريكي، ولد في بروكلين، نيويورك، أبواه مهاجران يهود من روسيا. اشتهر بنظريته تدرج الحاجات. بدأ بدراسة القانون بالجامعة تحت تأثير ضغط والديه ولكنه سرعان ما ترك مدينته ليدرس في جامعة وسكنس حيث حصل على بكالوريوس في الآداب (١٩٣٠)، وحصل على الماجستير في الآداب عام (١٩٣١) ودكتوراه الفلسفة عام (١٩٣٤). بدأ التدريس في كلية بروكلين وخلال فترة حياته اتصل بالعديد من المثقفين الأوروبيين المهاجرين أمثال ألدر، فروم، كورت جلودستن. ومن مؤلفاته نحو سيكولوجية كينونة (١٩٦٨)، الدافعية والشخصية (١٩٥٤)، أبعد ما تستطيعه الطبيعة البشرية (١٩٧٢). من ويكيديا الموسوعة الحرة.

الإنسانية. حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية Human motivation حاول فيها أن يصيغ نسقًا مترابطًا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير Prepotency، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحًا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع... وهكذا حتى نصل إلى قمته. هذه الحاجات والدوافع وفقًا لأوليوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو يوضحه الشكل التالي:



هذا الشكل يوضح تدرج الحاجات عند ماسلو، الحاجات الأكثر أهمية عند قاعدة

الهرم.

ويأتي هذا الحديث ليميط اللثام عن سبق الإسلام في التوصل إلى التنبيه على

الحاجات الضرورية بالنسبة للمرء أيا كان جنسه ولونه وعرقه، والحديث بذلك التنبيه الرائد يلفت النظر إلى ضرورة التعهد الدائم لهذه المتطلبات الضرورية قبل الدخول في أي معترك مع أزمة أو كارثة، «فإذا كان المسلم آمناً في نفسه ومحله، صحيحاً ومعافى في بدنه، عنده من القوت ما يكفه عن سؤال الناس، فهو في نعمة عظيمة»<sup>(١)</sup>.

ولا يغيب عن أي متابع لهذا التنبيه الذي حواه الحديث الشريف أن القرآن الكريم أشار إلى هذه الحاجات الضرورية وذلك في معرض التفضل والامتنان والتذكير بالنعم في قوله تعالى: ﴿لَا يَلْفُ قَرِيشٌ ۚ (١) إِيْلَفِهِمْ رِحْلَةَ الشِّتَاءِ وَالصَّيْفِ ۚ (٢) فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا آلِبَتِ ۚ (٣) الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ﴾ [قریش: ١ - ٤]. مما تقدم يظهر لنا كم هو مهم بالنسبة للإنسان أن يحوز لنفسه الضروري من الشئون والحاجات، وكيف أن ذلك يجعله أقدر على التعامل مع أي أزمة يمكن أن تقابله بنجاح.

\* \* \*

## المطلب الرابع

### تثقيف فريق الأزمة بما يناسبه

ح ١١٩ - عن ابن عباس - رضي الله عنهما -: أن رسول الله ﷺ لما بعث معاذاً - رضي الله عنه - على اليمن، قال: «إنك تقدم على قوم أهل كتاب، فليكن أول ما تدعوهم إليه عبادة الله، فإذا عرفوا الله، فأخبرهم أن الله قد فرض عليهم خمس صلوات في يومهم وليلتهم، فإذا فعلوا، فأخبرهم أن الله فرض عليهم زكاة من أموالهم وترد على فقرائهم،

---

(١) تطريز رياض الصالحين (١/ ٣٤١ بتصرف يسير) لفیصل بن عبد العزیز بن فیصل ابن حمد المبارك الحریملی النجدی (المتوفى: ١٣٧٦هـ) تحقیق: د. عبد العزیز بن عبد الله بن إبراهيم الزیر آل حمد. دار العاصمة للنشر والتوزیع، الرياض. الطبعة: الأولى، ١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م.

فإذا أطاعوا بها، فخذ منهم وتوق كرائم أموال الناس»<sup>(١)</sup>»<sup>(٢)</sup>.

يقع على كاهل قائد فريق إدارة الأزمة مهام جسام وخطوب عظام لا تنفك عنه ولا ينفك عنها، بل يكون مطالبًا دائمًا برعايتها وحسن الإفادة منها، ومن أهم ما يناط به من تلك الأمور قيامه بتثقيف الفريق بطبيعة المهمة الموكولة إليه وملابساتها المختلفة قبل أن يباشر ذلك الفريق مهامه، ولا يخفى على أحد أن هذا التثقيف بطبيعة وملابسات المهمة يكفل درجة مقبولة من حسن تعامل الفريق مع الأزمة والظفر بنتائج مرضية جراء ذلك. كما أن إحجام قائد الفريق عن القيام بعملية التثقيف أو تراخيه أو تقصيره في ذلك يعرض الفريق - وبالتالي المهام المنوطة به - لإخفاقات لا تحمد عقباها.

وهذا الحديث الذي معنا دليل واضح على اتسام المنهج النبوي بسمة تثقيف الفريق وتزويده بكل ما يلزمه من معلومات وإجراءات قبل مباشرته المهام التي دعي للقيام بها. قال النووي - رحمه الله - مستخلصًا ما في الحديث من فوائد: «وفيه أن الإمام ينبغي أن يعظ ولاته ويأمرهم بتقوى الله تعالى ويبالغ في نهيمهم عن الظلم ويعرفهم قبح عاقبته»<sup>(٣)</sup>.

---

(١) كَرَائِمُ أَمْوَالِ النَّاسِ: هِيَ خِيَارُهَا وَنَقَائِصُهَا. المغرب في ترتيب المغرب (١/ ٤٠٦).

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الزكاة، ب: وجوب الزكاة، ٢/ ١٠٤ ح ١٣٩٥، ب: لا تؤخذ كرائم أموال الناس في الصدقة، ٢/ ١١٩ ح ١٤٥٨، ب: أخذ الصدقة من الأغنياء، ٢/ ١٢٨ ح ١٤٩٦، ك: المظالم والغصب، ب: الاتقاء والحذر من دعوة المظلوم، ٣/ ١٢٩ ح ٢٤٤٨، ك: المغازي: ب: بعث أبي موسى ومعاذ إلى اليمن قبل حجة الوداع، ٥/ ١٦٢ ح ٤٣٤٧، ك: التوحيد، ب: ما جاء في دعاء النبي ﷺ أمته إلى التوحيد، ٩/ ١١٤ ح ٧٣٧٢) ومسلم (ك: الإيمان، ب: الأمر بالإيمان بالله ورسوله، وشرائع الدين، والدعاء إليه، ١/ ٥١ ح ١٩) وأبو داود (ك: الزكاة، ب: في زكاة السائمة، ٢/ ١٠٤ ح ١٥٨٤) والترمذي (أبواب الزكاة، ب: ما جاء في كراهية أخذ خيار المال في الصدقة، ٣/ ١٢ ح ٦٢٥) والنسائي (ك: الزكاة، ب: وجوب الزكاة، ٥/ ٢ ح ٢٤٣٦) وابن ماجه (ك: الزكاة، ب: فرض الزكاة، ١/ ٥٦٨ ح ١٧٨٣).

(٣) شرح النووي على مسلم (١/ ١٩٧).

فها نحن نرى رسول الله ﷺ ينتدب معاذ بن جبل ؓ للاضطلاع بمهمة كبيرة ألا وهي استلام حكم اليمن، وهي مهمة ليست بالسهلة ولا الهينة؛ كون معاذ ليس حاكمًا عاديًا يسوس الناس بما هو مألوف في هذا الشأن، وإنما هو فوق ذلك رسول رسول الله ﷺ إليهم، يحمل إليهم دعوته، ويبلغهم رسالته، ويدعوهم إلى الإيمان به وبما جاء به من ربه، ومما يزيد في صعوبة هذه المهمة أن أهل اليمن ليسوا من النسيج المألوف - كذلك - فيسهل قياده، وإنما الغالب عليهم أنهم أهل كتاب قد خبروا أمور الأديان والشرائع؛ ولذا فإن التعامل معهم ليس كالتعامل مع غيرهم حتمًا، ولما كانت المهمة بهذه الصعوبة رأينا رسول الله ﷺ يثقف معاذًا في إشارات خاطفة تحمل في طياتها مدلولات واسعة ترسم الطريق وتوضح معالمة أمام معاذ.

وكان أول ما ثقف به رسول الله ﷺ معاذًا هو بيان أهم ما يتصف به أهل اليمن وهو أنهم أهل كتاب ويفهم من ذلك أن بيننا وبينهم مشتركًا يمكن أن يكون ذا جدوى كبيرة في سير الأمور وترتيبها على نحو أفضل، كما أن بيننا وبينهم مفرقًا يحتاج إلى مزيد من تفهم طبيعته وملابساته؛ كي لا يكون عقبة في الطريق يحول دون بلوغ المأمول من المهمة التي لها ابتعث معاذ - رضي الله عنه - بالإضافة إلى أن لديهم موروثة ثقافيًا يشتمل على مصطلحات ومفردات تعمل على اختزال الكثير من الجهود والأوقات في دعوتهم والحديث معهم.

ثم شرع رسول الله ﷺ بعد ذلك في تثقيفه بما يطلبهم به ويدعوهم إليه، واللافت في هذا الصدد أن رسول الله ﷺ لم يترك معاذًا ليرتب الأولويات وفق ما يراه هو، وإنما علمه ذلك وثقفه به بقوله له: «فليكن أول ما تدعوهم إليه عبادة الله، فإذا عرفوا الله، فأخبرهم أن الله قد فرض عليهم خمس صلوات في يومهم وليلتهم، فإذا فعلوا، فأخبرهم أن الله فرض عليهم زكاة من أموالهم وترد على فقرائهم، فإذا أطاعوا بها، فخذ منهم وتوق كرائم أموال الناس» وهو ترتيب منطقي يتفق مع النسق العام



للدعوة إلى دين الله - تعالى - في الإسلام.

ثم ختم رسول الله ﷺ تثقيفه لمعاذ بتحذيره من أمر تأباه النفوس وتستنكف منه حيث قال له: «وتوق كرائم أموال الناس». لأن النفوس تكون متعلقة بها مشدودة إليها، وليس من السهل الاستغناء عنها أو التفريط فيها بعكس ما كان من أوساط المال فإنه لا تتبعه النفوس تبعيتها النفيس منه. ثم حذره بعد ذلك من دعوة المظلوم - كما ورد في بعض ألفاظ الحديث من طرق أخرى - موضحاً له أن دعوة المظلوم - ولو من كافر - مجابة، قال المباركفوري في مرعاة المفاتيح: «وإنما ذكره عقب المنع من أخذ الكرائم للإشارة إلى أن أخذها ظلم»<sup>(١)</sup>.

هكذا رأينا رسول الله ﷺ يثقف معاذاً بكل هذه المعاني والإجراءات التي جمعت - على وجازة لفظها - معاهد أمور الدين ومهامه، ففيها التنبيه على أمور الاعتقاد بالأمر بدعوة أهل اليمن إلى عبادة الله وحده، وفيها التنبيه على أمور العبادات بالأمر بالصلاة والزكاة، وفيها التنبيه على أمور المعاملات بالتحذير من الظلم. ومن يتفهم هذه المعاني يتصور أنه معها وبها سيتعامل بنجاح مع كل ما يعن له من قضايا، وبدونها يتصور أنه لا يصبر لأدنى أزمة من الأزمات التي يمكن تقويم له عند مباشرة مهامه على أرض الواقع.

\*\*\*

---

(١) مرعاة المفاتيح شرح مشكاة المصابيح (٦ / ٧) لأبي الحسن عبيد الله بن محمد عبد السلام بن خان محمد بن أمان الله بن حسام الدين الرحاني المباركفوري (المتوفى: ١٤١٤هـ) إدارة البحوث العلمية والدعوة والإفتاء - الجامعة السلفية - بنارس الهند. الطبعة: الثالثة - ١٤٠٤هـ، ١٩٨٤م.

## المطلب الخامس

### الحيلولة دون وقوع الأزمات

ح ١٢٠ - عن أسامة بن زيد - رضي الله عنهما - قال رسول الله ﷺ: «الطاعون رجس»<sup>(١)</sup> أرسل على طائفة من بني إسرائيل، أو على من كان قبلكم، فإذا سمعتم به بأرض، فلا تقدموا عليه، وإذا وقع بأرض، وأنتم بها فلا تخرجوا، فرارًا منه» قال أبو النضر: «لا يخرجكم إلا فرارًا منه»<sup>(٢)</sup>.

ح ١٢١ - وعن عمرو بن شعيب، عن أبيه، عن جده، قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «مروا أولادكم بالصلاة وهم أبناء سبع سنين، واضربوهم عليها، وهم أبناء عشر، وفرقوا بينهم في المضاجع»<sup>(٣)</sup>.

---

(١) وردت بعض الروايات بلفظ «الرجز» وهو العذاب، وورد اللفظ في هذه الرواية بالسین بدلًا من الزاي «الرجس» قال الحافظ: والمشهور في الذي بالسین أنه الخبيث أو النجس أو القذر، وجزم الفارابي والجوهري بأنه يطلق على العذاب - أيضًا - ومنه قوله تعالى «ويجعل الرجس على الذين لا يؤمنون» وحكاها الراغب أيضًا. وينظر: فتح الباري لابن حجر (١٠ / ١٨٣).

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: أحاديث الأنبياء، ب: حديث الغار، ٤ / ١٧٥ ح ٣٤٧٣، ك: الحيل، ب: ما يكره من الاحتيال في الفرار من الطاعون، ٩ / ٢٧ ح ٦٩٧٤) ومسلم (ك: الآداب، ب: الطاعون والطيرة والكهانة ونحوها، ٤ / ١٧٣٧ ح ٢٢١٨).

(٣) حديث حسن، أخرجه أبو داود (ك: الصلاة، ب: متى يؤمر الغلام بالصلاة، ١ / ١٣٣ ح ٤٩٥) وحسنه النووي، وينظر المجموع شرح المذهب (٣ / ١٠) لأبي زكريا محيي الدين يحيى بن شرف النووي (المتوفى: ٦٧٦هـ) دار الفكر) وابن أبي شيبه في المصنف (ك: الصلاة، متى يؤمر الصبي بالصلاة، ١ / ٣٠٤ ح ٣٤٨٢) وأحمد (مسند المكثرين من الصحابة، مسند عبد الله بن عمرو بن العاص، رضي الله عنهما، ١١ / ٢٨٤ ح ٦٦٨٩، ١١ / ٣٦٩ ح ٦٧٥٦) قال الزيلعي في نصب الراية: «رواه العقيلي في ضعفاءه، ولين سوار بن داود، قال صاحب التنقيح: وسوار بن داود أبو حمزة البصري وثقه ابن معين. وابن حبان، وقال أحمد: شيخ بصري لا بأس به، =

من السمات البارزة للمنهج النبوي في مواجهة الأزمات سمة الحيلولة دون وقوع هذه الأزمات قبلها بمدة، وذلك باتخاذ التدابير الكفيلة بتجفيف منابع وسد الطرق المفضية إلى ما يمكن أن يكون أزمة من الأزمات.

إن اهتمام السنة المطهرة باستباق الأزمة بمجموعة من الاحتياطات التي تقطع الطريق على الأزمة هو أمر واضح جلي يتسنى لأي مطلع على نصوص السنة النبوية تلمسه والوقوف عليه، ولا أدل على ذلك من تخصيص الأصوليين والفقهاء بابًا في مصنفاتهم يعرف بـ «سد الذرائع» يستندون في كثير من استدلالاتهم فيه على نصوص من السنة النبوية المطهرة، والمراد بسد الذرائع اصطلاحًا: «حَسْمُ مَادَّةٍ وَسَائِلِ الْفَسَادِ دَفْعًا لَهَا، فَمَتَى كَانَ الْفِعْلُ السَّالِمَ عَنِ الْمُفْسَدَةِ وَسَيَلَةً لِلْمُفْسَدَةِ مَنَعْنَا مِنْ ذَلِكَ الْفِعْلِ»<sup>(١)</sup>، ونقل ابنُ حزم عن أبي محمد علي بن أحمد - رحمه الله - قوله: «ذهب قوم إلى تحريم أشياء من طريق الاحتياط، وخوف أن يتذرّع منها إلى الحرام البحث»<sup>(٢)</sup>.

---

= انتهى. وله طريق آخر عند ابن عدي في الكامل أخرجه عن الخليل بن مرة عن ليث بن أبي سليم عن عمرو بن شعيب به، ولين الخليل بن مرة، ونقل عن البخاري أنه قال: فيه نظر، قال ابن عدي: وهو ممن يكتب حديثه، فإنه ليس بمنكر الحديث، انتهى. وينظر: نصب الراية لأحاديث الهداية مع حاشيته بغية الأملعي في تخريج الزيلعي (١/ ٢٩٦) لجمال الدين أبي محمد عبد الله بن يوسف بن محمد الزيلعي (المتوفى: ٥٧٦٢هـ) قدم للكتاب: محمد يوسف البُتُوري. صححه ووضع الحاشية: عبد العزيز الديوبندي الفنجاني، إلى كتاب الحج، ثم أكملها محمد يوسف الكاملقوري. تحقيق: محمد عوامة. مؤسسة الريان للطباعة والنشر - بيروت - لبنان/ دار القبلية للثقافة الإسلامية - جدة - السعودية. الطبعة: الأولى، ١٤١٨هـ / ١٩٩٧م. عدد الأجزاء: ٤. والجرح والتعديل (٤/ ٢٧٢ ت: ١١٧٦) وتهذيب التهذيب (٤/ ٢٦٧ ت: ٤٧).

(١) أنوار البروق في أنواء الفروق (٢/ ٣٢) لأبي العباس شهاب الدين أحمد بن إدريس بن عبد الرحمن المالكي الشهير بالقرافي (المتوفى: ٦٨٤هـ) عالم الكتب. عدد الأجزاء: ٤.

(٢) الإحكام في أصول الأحكام (٦/ ٢) لأبي محمد علي بن أحمد بن سعيد بن حزم الأندلسي القرطبي الظاهري (المتوفى: ٤٥٦هـ) تحقيق: الشيخ أحمد محمد شاكر. قدم له: الأستاذ الدكتور =

ويشغل موضوع سد الذرائع حيزًا كبيرًا في دين الإسلام. وفي التحديد الدقيق لهذا الحيز يقول ابن القيم - رحمه الله -: «وباب سد الذرائع أحد أرباع التكليف؛ فإنه أمر ونهي، والأمر نوعان؛ أحدهما: مقصود لنفسه، والثاني: وسيلة إلى المقصود، والنهي نوعان؛ أحدهما: ما يكون المنهي عنه مفسدة في نفسه، والثاني: ما يكون وسيلة إلى المفسدة؛ فصار سد الذرائع المفضية إلى الحرام أحد أرباع الدين»<sup>(١)</sup>. ويعد سد الذرائع أصلًا من الأصول التي أكثر الإمام مالك الاعتماد عليه في اجتهاده الفقهي. قال الباجي: «ذهب مالك - رحمه الله - إلى المنع من الذرائع وهي المسألة التي ظاهرها الإباحة ويتوصل بها إلى فعل محظور، وذلك نحو أن يبيع السلعة بمائة إلى أجل ويشتريها بخمسين نقدًا، فهذا قد توصل إلى سلف خمسين في مائة بذكر السلعة»<sup>(٢)</sup>.

وكان السبب الرئيس وراء اعتماد مالك - رحمه الله - لسد الذرائع هو اهتمامه الكبير بجانب المصالح وأخذها في الاعتبار، يقول القرافي في شرح تنقيح الفصول: «واعتماد سد الذرائع بسدها أو فتحها، يعد من جهة أخرى توثيقًا لمبدأ المصلحة الذي أخذ مالك - رحمه الله - بعروته. فهو يعتبر المصلحة الثمرة التي أقرها الشارع ودعا إليها وحث عليها، فجلبها مطلوب، وضدها وهو الفساد ممنوع، ولذلك كانت المصلحة في المذهب المالكي هي قطب الرحمة، وبها كان هذا المذهب خصبًا كثير الإثارة»<sup>(٣)</sup>. وحديث الطاعون واحد من الأحاديث التي تعد مستدلًا واضحًا للفقهاء

= إحصان عباس. دار الآفاق الجديدة، بيروت.

(١) إعلام الموقعين عن رب العالمين (٣/ ١٢٦).

(٢) إحكام الفصول في أحكام الأصول (٧٨٩) لأبي الوليد سليمان الباجي، تحقيق عبد المجيد تركي.

دار الغرب الإسلامي، الطبعة الأولى: ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م.

(٣) شرح تنقيح الفصول (٤٤٦) لشهاب الدين القرافي، تحقيق طه عبد الرؤوف. دار الفكر، الطبعة

الأولى: ١٣٩٣هـ - ١٩٧٣م.

في مسألة سد الذرائع قال الحافظ - رحمه الله -: «وفي هذا الحديث جواز رجوع من أراد دخول بلدة فعلم أن بها الطاعون وأن ذلك ليس من الطيرة وإنما هي من منع الإلقاء إلى التهلكة أو سد الذريعة لئلا يعتقد من يدخل إلى الأرض التي وقع بها أن لو دخلها وطعن العدو المنهي عنها»<sup>(١)</sup>. كما أن الحديث يقطع الطريق على إمكانية تشكل أزمة من الأزمات بمنعه من القدوم على أرض الطاعون أو الخروج منها ولا يخفى أن هذا التوجيه النبوي الكريم قد فطن المعنيون بالصحة إليه في الآونة الأخيرة، وذلك فيما يسمى بـ «الحجر الصحي» والذي يعتبر من أهم الوسائل للحد من انتشار الأمراض الوبائية في العصر الحاضر، وبموجبه يمنع أي شخص من دخول المناطق التي انتشر فيها نوع من الوباء، والاختلاط بأهلها، وكذلك يمنع أهل تلك المناطق من الخروج منها، كما أوضحت النصوص النبوية تمامًا، سواء أكان الشخص مصابًا بهذا الوباء أم لا. والإعجاز النبوي يتجلى في منع الشخص المقيم في أرض الوباء أن يخرج منها حتى وإن كان غير مصاب، فإن منع الناس من الدخول إلى أرض الوباء قد يكون أمرًا واضحًا ومفهومًا، ولكن منع من كان في البلدة المصابة بالوباء من الخروج منها، حتى وإن كان صحيحًا معافي، أمر غير واضح العلة، بل إن المنطق والعقل يفرضان على الشخص السليم الذي يعيش في بلدة الوباء، أن يفر منها إلى بلدة أخرى سليمة، حتى لا يصاب بالعدوى، ولم تعرف العلة في ذلك إلا في العصور المتأخرة التي تقدم فيها العلم والطب. فقد أثبت الطب الحديث - كما يقول الدكتور محمد على البار - «أن الشخص السليم في منطقة الوباء قد يكون حاملًا للميكروب دون أن تظهر عليه علامات المرض، أو يكون الميكروب لديه لا زال في دور الحضانة وبذلك يمكن أن يكون سببًا لنقل المرض إلى غيره من الأصحاء ولذا جاء منع الرسول أهل البلدة المصابة

---

(١) فتح الباري (١٠ / ١٨٧).

بالوباء من أن ينتقلوا منها تشريعاً رائعاً»<sup>(١)</sup>. على كل حال يأتي هذا الحديث ليقدم دليلاً قوياً على أن من سمات السنة المطهرة في مواجهة الأزمات الحيلولة دون وقوع الأزمة. ويأتي الحديث الثاني ليؤكد نفس الفكرة، وإن كان على مستوى آخر وهو المستوى الأخلاقي، حيث يأمر رسول الله ﷺ بالتفريق في المضاجع بين الأولاد إذا بلغوا العاشرة من أعمارهم؛ لأنها سن - كما يقول البغوي - «يحتمل فيها البلوغ»<sup>(٢)</sup>. فهذا الحديث دليل على وجوب التفريق بين الذكور والإناث بعد بلوغ سن العاشرة، قال المناوي في فيض القدير: «أي فرقوا بين أولادكم في مضاجعهم التي ينامون فيها إذا بلغوا عشرًا حذرًا من غوائل الشهوة وإن كن أخواته. قال الطيبي: جمع بين الأمر بالصلاة والتفريق بينهم في المضاجع في الطفولية تأديبًا، ومحافظة لأمر الله كله وتعليمًا لهم والمعاشرة بين الخلق وأن لا يقفوا مواقف التهم فيجتنبوا المحارم»<sup>(٣)</sup>. وهذا من باب التأديب والتدريب، وقد ألحق كثير من العلماء الأمهات والآباء بهذا الحكم، قال ابن عابدين في رد المحتار: وفي البزازية<sup>(٤)</sup>: إذا بلغ الصبي عشرًا لا ينام مع أمه وأخته وامرأة إلا بامرأته أو جاريته. اهـ. فالمراد التفريق بينهما عند النوم خوفًا من الوقوع في المحذور، فإن الولد إذا بلغ عشرًا عقل الجماع، ولا ديانة له ترده فربما وقع على أخته أو أمه، فإن النوم وقت راحة مهيج للشهوة وترفع فيه الثياب عن العورة من الفريقين، فيؤدي إلى المحذور وإلى المضاجعة المحرمة خصوصًا في أبناء هذا الزمان فإنهم يعرفون الفسق

(١) العدوى بين الطب وحديث المصطفى (٧٤) للدكتور محمد علي البار، دار الشروق، الطبعة الأولى.

(٢) شرح السنة (٩/ ٢٢).

(٣) فيض القدير شرح الجامع الصغير (٥/ ٥٢١) لزين الدين محمد المدعو بعبد الرؤوف بن تاج العارفين بن علي بن زين العابدين الحدادي ثم المناوي القاهري (المتوفى: ١٠٣١هـ) المكتبة التجارية الكبرى - مصر. الطبعة: الأولى، ١٣٥٦. عدد الأجزاء: ٦.

(٤) الفتاوى البزازية لمحمد بن محمد الكردي البزازي، ت: ٨٢٧هـ ١٤٢٤م.

أكثر من الكبار»<sup>(١)</sup>. ففي هذين الحديثين نلاحظ حرص رسول الله ﷺ على رعاية المصالح الكبرى التي لا تتحقق إلا بإغلاق الباب في وجه بعض التصرفات التي لو أتيحت لها الاستدامة والاستمرار لأعقبتها مشاكل وأزمات لا يعلم مداها إلا الله تعالى، ومن ثم وجب الحيلولة دون الوصول إلى هذه النقطة الحرجة، وهو ما يتسم به المنهج النبوي كما ظهر من هذين الحديثين الشريفين وغيرهما مما تحفل به كتب الحديث.



---

(١) رد المحتار على الدر المختار (٦ / ٣٨٢) لابن عابدين، محمد أمين بن عمر بن عبد العزيز عابدين الدمشقي الحنفي (المتوفى: ١٢٥٢هـ) دار الفكر - بيروت. الطبعة: الثانية، ١٤١٢هـ - ١٩٩٢م. عدد الأجزاء: ٦.

## المبحث الثاني سمات أثناء الأزمة

وفيه أربعة مطالب:

المطلب الأول: الشفافية والمصادقية.

المطلب الثاني: القدوة الصالحة.

المطلب الثالث: تبديد المخاوف والوساوس.

المطلب الرابع: التحديد الدقيق والمناسب للمهام والأدوار والمسؤوليات.

\* \* \*

### المطلب الأول

#### الشفافية والمصادقية

ح ١٢٢ - عن عائشة - رضي الله عنها - أن قريشاً أهمهم شأن المرأة المخزومية التي سرقت، فقالوا: ومن يكلم فيها رسول الله ﷺ؟ فقالوا: ومن يجترئ عليه إلا أسامة بن زيد، حب رسول الله ﷺ فكلمه أسامة، فقال رسول الله ﷺ: «أتشفع في حد من حدود الله، ثم قام فاختطب، ثم قال: إنما أهلك الذين قبلكم، أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، وايم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها»<sup>(١)</sup>.

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: أحاديث الأنبياء، ب: حديث الغار، ٤ / ١٧٥ ح ٣٤٧٥، ك: =



ح ١٢٣ - وعن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: جاء ثلاثة رهط<sup>(١)</sup> إلى بيوت أزواج النبي ﷺ يسألون عن عبادة النبي ﷺ فلما أخبروا كأنهم تقالوها، فقالوا: وأين نحن من النبي ﷺ؟ قد غفر له ما تقدم من ذنبه وما تأخر، قال أحدهم: أما أنا فإني أصلي الليل أبداً، وقال آخر: أنا أصوم الدهر ولا أفطر، وقال آخر: أنا أعتزل النساء فلا أتزوج أبداً، فجاء رسول الله ﷺ إليهم، فقال: «أنتم الذين قلتم كذا وكذا، أما والله إني لأخشاكم لله وأتقاكم له، لكني أصوم وأفطر، وأصلي وأرقد، وأتزوج النساء، فمن رغب عن سنتي فليس مني»<sup>(٢)</sup>.

كما اتسم المنهج النبوي بسمات معينة قبل الأزمة، فإن له سمات تميزه أثناء الأزمة، كذلك. ومن بين هذه السمات المصادقية والشفافية، وهي سمة ملازمة لذلك المنهج النبوي الكريم على كافة الأصعدة لكنها تتبدى بجللاء عند الشدائد والأزمات، كما يظهر

= المناقب، باب، ٥ / ٢٣ ح ٣٧٣٢، ٣٧٣٣، ك: المغازي والسير، باب، ٥ / ١٥١ ح ٤٣٠٤، ك: الحدود، ب: إقامة الحدود على الشريف والوضيع، ٨ / ١٦٠ ح ٦٧٨٧ مختصراً، ٦٧٨٨ ومسلم (ك: الحدود، ب: قطع السارق الشريف والوضيع وغيره، والنهي عن الشفاعة في الحدود، ٣ / ١٣١٥ ح ١٦٨٨) وأبو داود (ك: الحدود، ب: في الحد يشفع فيه، ٤ / ١٣٢ ح ٤٣٧٣) والترمذي (أبواب الحدود، ب: ما جاء في كراهية أن يشفع في الحدود، ٤ / ٣٧ ح ١٤٣٠) والنسائي (ك: قطع السارق، ب: ذكر اختلاف الناقلين لخبر الزهري في المخزومية التي سرقت، ٨ / ٧٣ ح ٤٨٩٨ - ٤٩٠٣) وابن ماجه (ك: الحدود، ب: الشفاعة في الحدود، ٢ / ٨٥١ ح ٢٥٤٧).

(١) قوله (ثَلَاثَةٌ رَهْطٍ) قال نجم الدين النسفي: الرَّهْطُ دُونَ الْعَشْرَةِ مِنَ الرِّجَالِ. وينظر: طلبه الطلبة في الاصطلاحات الفقهية (١ / ١٤٠) لعمر بن محمد بن أحمد بن إسماعيل، أبي حفص، نجم الدين النسفي (المتوفى: ٥٣٧هـ) المطبعة العامرة، مكتبة المثنى ببغداد. الطبعة: بدون طبعة. تاريخ النشر: ١٣١١هـ. عدد الأجزاء: ١.

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: النكاح، ب: الترغيب في النكاح، ٧ / ٢ ح ٥٠٦٣) ومسلم (ك: ، ب: استحباب النكاح لمن تاقت نفسه إليه ووجد مؤنه، واشتغال من عجز عن المؤن بالصوم، ٢ / ١٠٢٠ ح ١٤٠١) والنسائي (ك: النكاح، ب: النهي عن التبتل، ٦ / ٦٠ ح ٣٢١٧).

لنا من الحديثين الماضيين.

فالحديث الأول يتناول قضية اجتماعية شائكة تتمثل في قيام امرأة منسوبة إلى القبائل العربية المشهورة بسرقة متاع من قوم آخرين، وهذا الأمر بهذا التوصيف يغري الكثيرين - في المجتمعات الفاسدة - بابتكار أفكار وطرح رؤى من شأنها أن تسهم في إفلات هذه المرأة من أي عقوبات أو ملاحقات؛ نظرًا لما تتمتع به المرأة من مكانة اجتماعية، ولكننا أمام مجتمع إسلامي يفاخر بأن لديه منظومة تشريعات عادلة، لا سبيل لأحد ببلوغ عشر معشارها، وهو مجتمع يحقق بتلك المفاخرة، ولكن هذه المنظومة لم يشرعها الله - تعالى - لتكون حبيسة الدفاتر والقماطر وإنما لتجد لها تطبيقًا عمليًا في واقع الناس وحياتهم.

وفي القضية التي معنا نجد أنفسنا أمام معضلة بحق، إذ كيف يقام حد السرقة وهو قطع اليد على هذه المرأة وهي من هي في حسبها ونسبها، ويتأزم الموقف لدرجة تجعل البعض يتحرك من أجل أن يوفق الوضع على نحو تفلت منه المرأة من تطبيق الحد عليها - كما سبق وذكرنا - ولكن لا أحد يجد في نفسه الجرأة التي تمكنه من أن يتقدم بطلب كهذا لرسول الله ﷺ اللهم إلا رجل واحد له منزلة خاصة عند رسول الله ﷺ ألا وهو أسامة بن زيد - رضي الله عنهما - وبالفعل يتقدم أسامة بشفاعته لدى رسول الله ﷺ ولكن رد رسول الله ﷺ يأتي حازمًا وحاسمًا إعلاء للمصداقية التي يتسم بها المنهج النبوي في تطبيق شرع الله - عز وجل - على الشريف والوضيع سواء بسواء منكرًا على أسامة إقدامه على مثل هذا الأمر، ومذكرًا بأن الأمم السابقة إنما هلكت بسبب جورها وحيفها في تطبيق شرع الله الذي أخضعوه لاعتبارات ومواءمات تراعي أحوال الناس ومقاماتهم، منهياً ﷺ حديثه بعبارة لا تعرف المحاباة ولا المجاملة في تطبيق شرع الله مهما كانت منزلة ذلك الشخص ومكانته قائلاً «وايم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها». وبهذا القسم المغلظ ظهرت المصداقية والشفافية التي يتمتع بها المنهج النبوي وانقطعت كل الآمال في إمكان المحاباة والمجاملة.

وفي حديث أنس نجد حالة أخرى من الحالات التي تظهر سمة المصداقية والشفافية

في المنهج النبوي الشريف، حيث يقدم ثلاثة من الصحابة - وبدافع رغبتهم في مزيد من التقرب إلى الله - إلى السؤال عن عبادة رسول الله ﷺ كي يقتدوا به فيها، فلما وقفوا على عبادة رسول الله ﷺ تقالوها ورغبوا في مزيد من العمل والعبادة، فكان أن ارتأى أحدهم لنفسه الصيام المستمر، وارتأى الآخر القيام، وارتأى الثالث ترك النكاح، ولا يجادل أحد في أن هذه التوجهات والرؤى تحمل في طياتها أزمات ومشاكل على المستويين الديني بمخالفة طريق وهدى النبي ﷺ وديني بالقعود عن العمل وإتعايب النفس بما لا طائل من ورائه، فلما علم رسول الله ﷺ بأمرهم دعاهم وصارحهم بعبادته ربه، ثم ختم بعبارة حاسمة - أيضًا - تدعو إلى التزام هديه وعدم تجاوزه حيث قال: «أما والله إني لأخشاكم لله وأتقاكم له، لكنني أصوم وأفطر، وأصلي وأرقد، وأتزوج النساء، فمن رغب عن سنتي فليس مني». هي إذا الشفافية والمصادقية في معالجة الأزمات أثناء اعتيائها، ولا شك أن هذه السمة كفيلة بإنهاء الأزمة وتبديد آثارها كما ظهر من الأنموذجين السابقين.

\* \* \*

## المطلب الثاني

### القدوة الصالحة

ح ١٢٤ - عن البراء رضي الله عنه قال له رجل <sup>(١)</sup>: يا أبا عمارة ولئنم يوم حنين؟ قال: لا، والله ما ولئى النبي ﷺ <sup>(٢)</sup> ولكن ولئى سرعان الناس <sup>(٣)</sup>، فلقبهم هوازن بالنبل، والنبي ﷺ على

(١) قال الحافظ: لم أقف على اسمه، وقد ذكر في الرواية الثالثة أنه من قيس. وينظر فتح الباري (٨ / ٢٨).

(٢) قال النووي في تعليقه على رواية مسلم: هذا الجواب الذي أجاب به البراء - رضي الله تعالى عنه - من بديع الأدب؛ لأن تقدير الكلام فررتم كلكم فيقتضي أن النبي ﷺ وافقهم في ذلك، فقال البراء: لا والله ما فر رسول الله ﷺ ولكن جماعة من الصحابة جرى لهم كذا وكذا. وينظر شرح النووي على مسلم (١٢ / ١١٧).

(٣) قوله (سرعان الناس) قال ابن الأثير: السرعان بفتح السين والراء: أوائل الناس الذين يتسارعون إلى =

بغلته البيضاء، وأبو سفيان بن الحارث أخذ بلجامها، والنبى ﷺ يقول: «أنا النبى لا كذب، أنا ابن عبد المطلب»<sup>(١)</sup> (٢).

= الشيء ويقبلون عليه بسرعة. ويجوز تسكين الراء. النهاية في غريب الحديث والأثر (٢/ ٣٦١).

(١) اختلف أهل العلم حول كونه ﷺ كان يقول الشعر أولاً لا، ومن عرض لهذا الخلاف البغوي في شرح السنة حيث يقول: «قال الإمام: قد ذهب قوم من أهل العلم إلى أن النبى ﷺ كان يحسن الشعر، ولكن كان لا يقوله، وتأول قوله: ﴿وَمَا عَلَّمْنَاهُ الشِّعْرَ﴾ [يس: ٦٩]، أنه رد على المشركين في قولهم: ﴿بَلْ أَفْتَرْتَهُ بَلْ هُوَ شَاعِرٌ﴾ [الأنبياء: ٥]، فبرأه الله عن ذلك، وأخبر أنه ليس بشاعر، ومن ذكر بيتاً واحداً لا يلزمه هذا الاسم إنما الشاعر الذي يقصد الشعر، ويشبب، ويصف، ويمدح، ويتصرف تصرف الشعراء. وذهب آخرون إلى أنه كان لا يحسن الشعر، وهو الأصح، لقوله سبحانه وتعالى: ﴿وَمَا عَلَّمْنَاهُ الشِّعْرَ وَمَا يَنْبَغِي لَهُ﴾ [يس: ٦٩]، حتى قيل: «إنه لم ينشد بيتاً تاماً قط، ألا تراه أنه حين ذكر بيت طرفه، وقال: ويأتيك من لم تزود بالأخبار». وحين ذكر قول العباس بن مرداس والأقرع وعيينة، فقدم المؤخر. واختلفوا في الرجز هل هو شعر أم لا؟ فذهب قوم إلى أنه ليس بشعر، لأن النبى ﷺ كان يرتجز كما روي، ولو كان الرجز شعراً لكان ممنوعاً عنه. وذهب قوم إلى أنه شعر، والنبى ﷺ لم يذكر هذه الكلمات على طريق النظم، بل قال: «هل أنت إلا إصبع دमित»، من غير مد «دميت»، وقال: «أنا النبى لا كذب»، بنصب الباء «أنا ابن عبد المطلب»، بالخفض أو لم يكن مصدره عن نية وروية، وإن استوى على وزن الشعر، ومثله موجود في القرآن. أما التمثل ببيت من الشعر، فكان مباحاً له ﷺ. وينظر شرح السنة (١٢/ ٣٧٢، ٣٧٣). وفي منتهى السؤل: قال القرطبي: وإصابة الوزن منه ﷺ في بعض الأحيان!! لا توجب أنه يعلم الشعر، كقوله: «أنا النبى لا كذب... أنا ابن عبد المطلب». على أن التمثل بالبيت لا يوجب أن يكون قائله عالماً بالشعر، ولا أن يسمى «شاعراً» باتفاق العلماء، كما أن من خاط ثوباً على سبيل الاتفاق لا يكون خياطاً. منتهى السؤل على وسائل الوصول إلى شمائل الرسول ﷺ (٣/ ١٧١) لعبد الله بن سعيد بن محمد عبادي اللحجي الحضرمي الشحاري، ثم المراوعي، ثم المكي (المتوفى: ١٤١٠هـ) دار المنهاج - جدة. الطبعة: الثالثة، ١٤٢٦هـ/ ٢٠٠٥م.

(٢) متفق عليه، فقد أخرجه البخاري (ك: الجهاد والسير، ب: من قاد دابة غيره في الحرب، ٤/ ٣٠ =

تعتبر القدوة الصالحة والأسوة الحسنة من مميزات المنهج النبوي في تعامله مع الأمور كافة وفي القلب منها ما يكون ذا صلة بالشدائد والأزمات.

وغير خافٍ على أحد ما لهذه السمة من أثر فعال في التعامل مع الأزمات أيا كان كمها ونوعها، فعندما يقدم القائد والمقربين منه أمثلة عملية صادقة في التعاطي مع مجريات الأحداث يكون ذلك أدعى إلى إقدام من وراءهم من الأتباع والمحبين - بل والشائئين المبغضين - إلى التصرف بطريقة تجدي في التعجيل بزوال الأزمة وملاحقة آثارها، أما الأتباع المحبون فإن ثقتهم في قيادتهم تتجذر وتعمق ولا يدخرون وسعاً في دعمها وتأييد قراراتها، وأما الشائنون المبغضون فإنهم يعلوهم الخزي والعار ولا يجدون ما يوجهونه لهذه القيادة، وتلك من الأسلحة الفتاكة التي تكفي المسلمين شرهم ومكرهم وكيدهم.

وبحديثنا عن مجال القدوة والأسوة باعتبارها من أهم السمات المميزة للمنهج النبوي نكون قد فتحنا موضوعاً يصلح لأن يكون بحثاً منفرداً قائماً بذاته، غير أننا ومن منطلق الرغبة في عدم التوسع نكتفي بمثال واحد من أمثلة القدوة الصالحة

---

= ح ٢٨٦٤، ب: بغلة النبي ﷺ البيضاء، ٤ / ٣٢ ح ٢٨٧٤، ب: من صف أصحابه عند الهزيمة، ونزل عن دابته واستنصر، ٤ / ٤٣ ح ٢٩٣٠، ب: من قال: خذها وأنا ابن فلان، ٤ / ٦٧ ح ٣٠٤٢، ك: المغازي، ب: قول الله تعالى: ﴿لَقَدْ نَصَرَكُمُ اللَّهُ فِي مَوَاطِنَ كَثِيرٍ وَيَوْمَ حُنَيْنٍ إِذْ أَعْجَبَتْكُمْ كَثْرَتُكُمْ فَلَمْ تُغْنِ عَنْكُمْ شَيْئًا وَضَاقَتْ عَلَيْكُمْ الْأَرْضُ بِمَا رَحُبَتْ ثُمَّ وَلَّيْتُمُ مُدْبِرِينَ ﴿١٥﴾ ثُمَّ أَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ﴾ [التوبة: ٢٦] - إلى قوله - ﴿عَفُوًّا رَحِيمًا﴾ [البقرة: ١٧٣]، ٥ / ١٥٣ ح ٤٣١٥ - ٤٣١٧) ومسلم (ك: الجهاد والسير، ب: في غزوة حنين، ٣ / ١٤٠١ ح ١٧٧٦) والترمذي (أبواب الجهاد، ب: ما جاء في الثبات عند القتال، ٤ / ١٩٩ ح ١٦٨٨).

والأسوة الحسنة التي كان يجسدها رسول الله ﷺ في أحواله كلها، وذلك من خلال حديث البراء بن عازب - رضي الله عنهما - الذي مر معنا قريباً، حيث نجد رسولنا الكريم ﷺ وفي وقت من الأوقات العصبية يوم حنين وذلك عندما انكشف الناس عنه وأصبح وحيداً إلا من عدد قليل من الرجال يحيط به في مواجهة عدوٍ في كامل عدده وعتاده ورسول الله ﷺ مقبل غير مدبر يضرب أروع الأمثلة في الشجاعة والإقدام المتمثلة في عدم فراره مع الفارين والمتمثلة - كذلك - في التنويه بنفسه والتعريف بها، وهو يعلم أنه المطلوب الأول والأخير في هذا اللقاء وفي كل لقاء يجمع بينه وبين معسكر الكفر، والمتمثلة - أيضاً - في نزوله ﷺ عن دابته واصطباره الذي لا مثيل له حتى يجمع أصحابه، ويعيد رص صفوفهم، وهي أمور لا يقوى عليها إلا من بلغ المنتهى في الشجاعة والصبر والإقدام، يقول الماوردي - رحمه الله - في تصوير مشهد شجاعته وإقدامه في تلك الأوقات: «قد ولى عنه أصحابه يوم حنين حتى بقي بإزاء جمع كثير وجم غفير في تسعة من بيته وأصحابه على بغلة مسبوقة إن طلبت غير مستعدة لهرب ولا طلب، وهو ينادي أصحابه ويظهر نفسه ويقول إليّ عباد الله أنا النبي لا كذب أنا ابن عبد المطلب، فعادوا أشداً وأرسالاً، وهوازن تراه وتحجم عنه فما هاب حرب من كائنه، ولا انكفأ عن مصالوة من صابره، وقد عضده الله - تعالى - بأنجاد وأنجاد فانحازوا وصبر حتى أمده الله بنصره وما لهذه الشجاعة من عدل<sup>(١)</sup>».

ويقول صاحب الهدى والرشاد: «وهذا ما يكون في غاية من الشجاعة التامة؛ لأنه في مثل هذا اليوم في حومة الوغي، وقد انكشف عنه جيشه، وهو مع هذا مع بغلة

---

(١) أعلام النبوة (١/ ٢٣٠) لأبي الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي، الشهير بالماوردي (المتوفى: ٤٥٠هـ) دار ومكتبة الهلال - بيروت. الطبعة: الأولى - ١٤٠٩هـ.

ليست للجري، ولا تصلح لكر ولا فر ولا هرب، وهو مع ذلك يركضها إلى وجوههم، وينوّه باسمه، ليعرفه من ليس يعرفه ﷺ»<sup>(١)</sup>. وقال ابن كثير - رحمه الله - في تفسيره بعد سياق هذا الحديث: «قلت: وهذا في غاية ما يكون من الشجاعة التامة أنه في مثل هذا اليوم في حومة الوغي وقد انكشف عنه جيشه وهو مع هذا على بغلة وليست سريعة الجري ولا تصلح لفر ولا كر ولا هرب وهو مع هذا يركضها إلى وجوههم وينوّه باسمه ليعرفه من لم يعرفه ﷺ دائماً إلى يوم الدين وما هذا كله إلا ثقة بالله وتوكلاً عليه وعلمًا منه بأنه سينصره ويتم ما أرسله به ويظهر دينه على سائر الأديان»<sup>(٢)</sup>.

إن مما لا شك فيه أن هذا المثال الذي ضربه رسول الله ﷺ في الشجاعة والإقدام كان له بالغ الأثر في إنهاء هذه الأزمة العاصفة، ورجوع الناس وقتالهم مرة ثانية معه حتى تمكنوا من وقف تغول المشركين وتقدمهم وإجائهم إلى الفرار والتراجع. وهذه السمة - سمة القدوة الحسنة - هي أمر نستطيع أن نستجليه في كل مواقف رسول الله ﷺ وذلك مصداق قوله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب: ٢١].

\* \* \*

(١) سبل الهدى والرشاد، في سيرة خير العباد، وذكر فضائله وأعلام نبوته وأفعاله وأحواله في المبدأ والمعاد (٧/ ٤٦) لمحمد بن يوسف الصالحى الشامى (المتوفى: ٩٤٢هـ) تحقيق وتعليق: الشيخ عادل أحمد عبد الموجود، الشيخ علي محمد معوض. دار الكتب العلمية بيروت - لبنان. الطبعة: الأولى، ١٤١٤هـ - ١٩٩٣م. عدد الأجزاء: ١٢.

(٢) تفسير القرآن العظيم (٤/ ١٢٨).

## المطلب الثالث

### تبديد المخاوف والوساوس

ح ١٢٦ - عن عباد بن تميم<sup>(١)</sup>، عن عمه<sup>(٢)</sup>، أنه شكّا إلى رسول الله ﷺ الرجل الذي يخيل إليه أنه يجد الشيء في الصلاة؟ فقال: «لا يتفتل - أو لا ينصرف - حتى يسمع صوتاً أو يجد ريحاً»<sup>(٣)</sup> (٤).

ح ١٢٧ - وعن علي بن الحسين<sup>(٥)</sup> - رضي الله عنهما - أن صفية زوج النبي ﷺ

---

(١) عباد بن تميم بن غزية، الأنصاري، المازني، المدني. ثقة من الثالثة، وقد قيل: إن له رؤية. (ع). وينظر تقريب التهذيب (١/ ٢٨٩ ت: ٣١١٢).

(٢) عبد الله بن زيد بن عاصم، وقد تقدمت ترجمته.

(٣) قال البغوي في قوله «حتى يسمع صوتاً أو يجد ريحاً»: معناه: حتى يتيقن الحدث، لا أن سماع الصوت، أو وجود الريح شرط، فإنه قد يكون أصم لا يسمع الصوت، ويكون أخشم لا يجد الريح، ويتنقض طهره إذا تيقن الحدث. شرح السنة للبغوي (١/ ٣٥٣، ٣٥٤).

(٤) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الوضوء، ب: من لم يتوضأ من الشك حتى يستيقن، ١/ ٣٩ ح ١٣٧، ب: من لم ير الوضوء إلا من المخرجين من القبل والدبر، ١/ ٤٦ ح ١٧٧، ك: البيوع، ب: من لم ير الوسواس ونحوها من الشبهات، ٣/ ٥٤ ح ٢٠٥٦) ومسلم (ك: الحيض، ب: الدليل على أن من تيقن الطهارة ثم شك في الحدث فله أن يصلي بطهارته تلك، ١/ ٢٧٦ ح ٣٦١) وأبو داود (ك: الطهارة، ب: إذا شك في الحدث، ١/ ٤٥ ح ١٧٦) والترمذي (أبواب الطهارة، ب: ما جاء في الوضوء من الريح، ١/ ١٠٩ ح ٧٥) والنسائي (ك: الطهارة، ب: الوضوء من الريح، ١/ ٩٨ ح ١٦٠) وابن ماجه (ك: الطهارة وسننها، ب: لا وضوء إلا من حدث، ١/ ١٧١ ح ٥١٣).

(٥) هو علي بن الحسين بن أبي طالب الهاشمي زين العابدين [ذو الثنات] ثقة ثبت عابد فقيه فاضل مشهور. قال ابن عيينة عن الزهري: ما رأيت قرشياً أفضل منه. من الثالثة. مات [دون المائة] سنة ثلاث وتسعين، وقيل غير ذلك ع. وينظر: تقريب التهذيب (١/ ٤٠٠ ت: ٤٧١٥).



أخبرته أنها جاءت إلى رسول الله ﷺ تزوره في اعتكافه في المسجد في العشر الأواخر من رمضان، فتحدثت عنده ساعة، ثم قامت تنقلب، فقام النبي ﷺ معها يقلبها، حتى إذا بلغت باب المسجد عند باب أم سلمة، مر رجلان من الأنصار، فسلما على رسول الله ﷺ فقال لهما النبي ﷺ: «على رسلكما، إنما هي صفية بنت حيي»، فقالا: سبحان الله يا رسول الله، وكبر عليهما، فقال النبي ﷺ: «إن الشيطان يبلغ من الإنسان مبلغ الدم، وإني خشيت أن يقذف في قلوبكما شيئاً<sup>(١)</sup>».

يتسم المنهج النبوي في إدارة الأزمات بالسعي الحثيث والعمل الدؤوب الهادف إلى تحقيق مستوى راق لأتباعه في مجال الصحة والسلامة النفسية، حيث يمثل أي خلل في هذا المجال محورًا خطيرًا في تشكيل الأزمات وتكوينها وتشعبها بما يعقد ويصعب أي تعاملٍ معها بهدف حلحلتها والتخلص منها.

---

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الاعتكاف، ب: هل يخرج المعتكف لحوائجه إلى باب المسجد، ٣ / ٤٩ ح ٢٠٣٥، ٢٠٣٨، ٢٠٣٩، ك: فرض الخمس، ب: ما جاء في بيوت أزواج النبي ﷺ وما نسب من البيوت إليهن، ٤ / ٨٢ ح ٣١٠١، ك: بدء الخلق، ب: صفة إيليس وجنوده، ٤ / ١٢٤ ح ٣٢٨١، ك: الأدب، ب: التكبير والتسبيح عند التعجب، ٨ / ٤٨ ح ٦٢١٩، ك: الأحكام، ب: الشهادة تكون عند الحاكم، في ولايته القضاء أو قبل ذلك للخصم، ٩ / ٧٠ ح ٧١٧١ قال: حدثنا عبد العزيز بن عبد الله الأوسي، حدثنا إبراهيم بن سعد، عن ابن شهاب، عن علي بن حسين، أن النبي ﷺ أته صفية بنت حيي... فساق الحديث ثم قال: رواه شعيب، وابن مسافر، وابن أبي عتيق، وإسحاق بن يحيى، عن الزهري، عن علي يعني ابن حسين، عن صفية عن النبي ﷺ) ومسلم (ك: الآداب، ب: بيان أنه يستحب لمن رئي خالياً بامرأة وكانت زوجته أو محرماً له أن يقول هذه فلانة ليدفع ظن سوء به، ٤ / ١٧١٢ ح ٢١٧٥) وأبو داود (ك: الصوم، ب: المعتكف يدخل البيت لحاجته، ٢ / ٣٣٣ ح ٢٤٧٠، ك: الأدب، ب: في حسن الظن، ٤ / ٢٩٨ ح ٤٩٩٤) وابن ماجه (ك: الصيام، ب: في المعتكف يزوره أهله في المسجد، ١ / ٥٦٦ ح ١٧٧٩).

وسواء أكان لهذا الوسواس مخاطر على الشخص فقط، أو امتدت مخاطره إلى غيره، ففي كل الأحوال نجد المنهج النبوي يُعنى بهذا الجانب، ويقدم الحلول المفيدة في القضاء على هذه الآفة واجتثاثها من جذورها.

وحديث عبد الله بن زيد رضي الله عنه يتناول قضية خطيرة تهم الكثير من الناس وهي الوسواس التي تتباهم فتكدر عليهم معاشهم وربما أدخلتهم في أزمتهم معقدة ومستعصية على الحل، ولئن كان الحوار الدائر بين الصحابي الجليل ورسول الله صلى الله عليه وسلم هو حول قضية جزئية وخاصة تتمثل في شك الرجل في الحدث وهو في الصلاة وتوجيه النبي صلى الله عليه وسلم له بأن لا يتخذ قرار الخروج من الصلاة إلا إذا تيقن يقيناً يقدر أن يحلف عليه، على حد قول عبد الله بن المبارك - رحمه الله -<sup>(١)</sup>. بحيث يزول معه كل شك بسماع صوت أو شم ريح أو ما قام مقامهما من أدوات ووسائل التيقن، أقول لئن كان الحوار بهذه الخصوصية إلا أن العلماء جعلوه قاعدة ينطلقون منها ويستندون إليها في التعاطي مع العديد من القضايا والمسائل والمشكلات والأزمات التي ينتظمها هذا المسلك، وهي القاعدة المعروفة بقاعدة «اليقين لا يزول بالشك» وهي القاعدة الثانية الكبرى من قواعد الفقه والتي قال عنها السيوطي - رحمه الله -: «هذه القاعدة تدخل في جميع أبواب الفقه، والمسائل المخرجة عليها تبلغ ثلاثة أرباع الفقه وأكثر»<sup>(٢)</sup>. ومعنى القاعدة: «أن الأمر المتيقن بثبوته لا يرتفع إلا بدليل قاطع، ولا يحكم بزواله لمجرد الشك، كذلك الأمر المتيقن عدم ثبوته لا يحكم بثبوته بمجرد الشك، لأن الشك أضعف من اليقين فلا يعارضه ثبوتاً وعدمًا. وبعبارة أخرى: إذا ثبت أمر من الأمور ثبوتاً يقيناً قطعياً وجوداً وعدمًا ثم وقع الشك في وجود ما يزيله، يبقى المتيقن هو

---

(١) سنن الترمذي (١/ ١٠٩).

(٢) الأشباه والنظائر (١/ ٥١) لعبد الرحمن بن أبي بكر، جلال الدين السيوطي (المتوفى: ٩١١هـ) دار الكتب العلمية. الطبعة: الأولى، ١٤١١هـ - ١٩٩٠م. عدد الأجزاء: ١.

المعتبر إلى أن يتحقق السبب المزيل»<sup>(١)</sup>. والقاعدة بهذا المعنى ترفع العنت والمشقة بحلها لكثير من الأزمات المترتبة على ما تحدثه الشكوك والوساوس في النفوس سواء في الواقعة المذكورة أو غيرها.

وفي نفس السياق يأتي حديث صفية - رضي الله عنها - الذي يعالج موضوع الظنون والشكوك التي تعتمل في الصدور، والتي ربما تسارعت وتيرتها وعلت نبرتها وتشابكت خيوطها ليجد المجتمع نفسه أما أزمة محدقة به مسيطرة عليه تربك مسيرته وتنغص عليه حياته ومعيشته، والحاصل أن رسول الله ﷺ تعامل مع الموضوع بطريقة تقطع دابر الوسواس كما تقطع الطريق على كافة الظنون السيئة، حيث أصر على إجلاء الصورة وتوضيح الأمر في حينه أثناء تشكل الأزمة دونما أي تباطؤ أو تقاعس حماية لهذين الصحابين من الوقوع في مصيبة كبرى والدخول في أزمة ليس ثمة رجاء ولا أمل في الخروج منها، وذلك إذا ما أساء الظن برسول الله ﷺ. يقول الخطابي - رحمه الله -: «حكي لنا عن الشافعي أنه قال: كان ذلك منه ﷺ شفقة عليهما؛ لأنهما لو ظنا به ظن سوء كفرًا، فبادر إلى إعلامهما ذلك لئلا يهلكا»<sup>(٢)</sup>. وقال الحافظ بعد أن عرض لروايات الحديث واختلاف ألفاظ النقلة في بعض ألفاظه: «والمحصل من هذه الروايات أن النبي ﷺ لم ينسبهما إلى أنهما يظنان به سوء؛ لما تقرر عنده من صدق إيمانهما، ولكن خشي عليهما أن يوسوس لهما الشيطان ذلك؛ لأنهما غير معصومين فقد يفضي بهما ذلك إلى الهلاك فبادر إلى إعلامهما حسماً للمادة وتعليماً لمن بعدهما إذا وقع له»<sup>(٣)</sup>.

فهذا رسول الله ﷺ يقدم أنموذجاً فريداً من التعاطي مع مثل هذه الأزمات ليكون

---

(١) الوجيز في إيضاح قواعد الفقه الكلية (١/ ١٦٩) للشيخ الدكتور محمد صدقي بن أحمد بن محمد أبي الحارث الغزي. مؤسسة الرسالة، بيروت - لبنان. الطبعة: الرابعة، ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م.

(٢) معالم السنن (٢/ ١٤١).

(٣) فتح الباري (٤/ ٢٨٠).

منهجًا تمضي عليه الأمة من بعده، يقول ابن كثير - رحمه الله -: «قال الشافعي، رحمه الله: أراد، عليه السلام، أن يعلم أمته التبري من التهمة في محلها، لئلا يقعا في محذور، وهما كانا أتقى لله أن يظنا بالنبي ﷺ شيئًا. والله أعلم»<sup>(١)</sup>.

\* \* \*

### المطلب الرابع

#### التحديد الدقيق والمناسب للمهام والأدوار والمسؤوليات

ح ١٢٨ - عن إبراهيم التيمي<sup>(٢)</sup>، عن أبيه<sup>(٣)</sup>، قال: كنا عند حذيفة، فقال رجل: لو أدركت رسول الله ﷺ قاتلت معه وأبليت، فقال حذيفة: أنت كنت تفعل ذلك؟ لقد رأيتنا مع رسول الله ﷺ ليلة الأحزاب، وأخذتنا ريح شديدة وقر، فقال رسول الله ﷺ: «ألا رجل يأتيني بخبر القوم جعله الله معي يوم القيامة؟» فسكتنا فلم يجبه منا أحد، ثم قال: «ألا رجل يأتينا بخبر القوم جعله الله معي يوم القيامة؟» فسكتنا فلم يجبه منا أحد، ثم قال: «ألا رجل يأتينا بخبر القوم جعله الله معي يوم القيامة؟»، فسكتنا فلم يجبه منا أحد، فقال: «قم يا حذيفة، فأتنا بخبر القوم»، فلم أجد بداً إذ دعاني باسمي أن أقوم، قال: «اذهب فأتني بخبر القوم، ولا تدعهم علي»<sup>(٤)</sup>، فلما وليت من عنده

---

(١) تفسير ابن كثير (١/ ٥٢٠).

(٢) إبراهيم بن يزيد بن شريك التيمي. يكنى أبا أسماء الكوفي العابد. ثقة إلا أنه يرسل ويدلس. من الخامسة مات سنة اثنتين وتسعين وله أربعون سنة ع. تقريب التهذيب (١/ ٩٥ ت: ٢٦٩).

(٣) هو يزيد بن شريك بن طارق التيمي الكوفي، ثقة. يقال: إنه أدرك الجاهلية من الثانية مات في خلافة عبد الملك ع. تقريب التهذيب (١/ ٦٠٢ ت: ٧٧٢٩).

(٤) قوله (لا تدعهم علي) قال ابن الأثير: يعني قريشا. الذعر: الفرع، يريد لا تعلمهم بنفسك وامش في خفية لئلا ينفروا منك ويقبلوا علي. النهاية في غريب الحديث والأثر (٢/ ١٦١).

جعلت كأنها أمشي في حمام حتى أتيتهم، فرأيت أبا سفيان يصلي ظهره بالنار، فوضعت سهمًا في كبد القوس فأردت أن أرميه، فذكرت قول رسول الله ﷺ: «ولا تدعهم علي»، ولو رميته لأصبته فرجعت وأنا أمشي في مثل الحمام، فلما أتيته فأخبرته بخبر القوم وفرغت، قُرِرتُ فألبسني رسول الله ﷺ من فضل عبادة كانت عليه يصلي فيها، فلم أزل نائمًا حتى أصبحت، فلما أصبحت قال: «قم يا نومان»<sup>(١)</sup>.

١٢٩ - وعن عبد الله بن زيد ؓ في حديث رؤيا الأذان، وفيه أن رسول الله ﷺ قال: «إنها لرؤيا حق إن شاء الله، فقم مع بلال فآلق عليه ما رأيت، فليؤذن به، فإنه أندى صوتًا منك»... الحديث<sup>(٢)</sup>.

ح ١٣٠ - وعن عبد الله بن عمر - رضي الله عنهما - قال: أمر رسول الله ﷺ في غزوة مؤتة زيد بن حارثة، فقال رسول الله ﷺ: «إن قتل زيد فجعفر، وإن قتل جعفر فعبد الله بن رواحة»... الحديث<sup>(٣)</sup>.

من يتتبع النهج النبوي الكريم بصفة عامة ووقت الأزمات والشدائد على وجه الخصوص يجد أن هناك اهتمامًا كبيرًا وعناية فائقة بموضوع المهام والأدوار والمسؤوليات وإسنادها إلى أشخاص مناسيين يقومون بها ويؤدونها كما ينبغي، ولعل هذه النماذج التي سقناها قريبًا توضح بجلاء هذه الحقيقة، ففي حديث حذيفة الذي هو حديث عن غزوة الخندق نرى المسلمين في موقف شديد التأزم والضيق بسبب إحداق المشركين

---

(١) صحيح، أخرجه مسلم (ك: الجهاد والسير، ب: غزوة الأحزاب، ٣/ ١٤١٤ ح ١٧٨٨) وأحمد (أحاديث رجال من أصحاب النبي، حديث حذيفة بن اليمان عن النبي ﷺ، ٣٨/ ٣٥٨ ح ٢٣٣٤ مرسل).

(٢) حديث صحيح، تقدم تخريجه.

(٣) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: المغازي، ب: غزوة مؤتة من أرض الشام، ٥/ ١٤٣ ح ٤٢٦١).

واليهود بهم من كافة نواحي المدينة، وعزمهم على استئصال شأفة المسلمين والإجهاز عليهم. ومما زاد الأمر شدة وتأزما العامل الجغرافي المتمثل في سوء الأحوال الجوية حيث العواصف والبرد القارس، وفي ظل هذه الأجواء المترعة بالمخاوف يوجه رسول الله ﷺ خطابه إلى الصحابة - رضوان الله عليهم - منتدباً أحدهم لمهمة محددة وهي استطلاع خبر العدو على اعتبار أن ذلك من الأعمال المنوطة بالقائد في مثل هذه المواقف، يقول النووي - رحمه الله -: «وفي هذا الحديث أنه ينبغي للإمام وأمير الجيش بعث الجواسيس والطلائع لكشف خبر العدو والله أعلم»<sup>(١)</sup>. ونظراً لشدة الموقف لم يقم أحد من الصحابة مما دعا رسول الله ﷺ أن يسمي حذيفة للقيام بهذه المهمة، فقام بها وأداها كما أمره رسول الله ﷺ. وفي حديث الأذان تتبدى عناية رسول الله ﷺ بموضوع توزيع الأدوار واختيار الرجل المناسب للمكان المناسب حيث أمر عبد الله بن زيد أن يعلم بلالاً كلمات الأذان كون بلال أندى صوتاً وأبعد مدى وهي أمور مطلوبة بالضرورة لهذه الشعيرة، كما لا يخفى. ثم يأتي حديث غزوة مؤتة لنلمح فيه نفس المعاني وهي تجهيز الأدوار مسبقاً، وقبل بدء المعركة إذ لا ينبغي أن يبقى موقع القائد شاغراً في هذه الأوقات العصيبة؛ نظراً للكلفة الباهظة التي يمكن أن يدفعها المسلمون لقاء بقائهم في هذا الوقت من غير قائد يقودهم ويسوس أمرهم. والملاحظ أن رسول الله ﷺ لم يكتف بطرح بديل واحد فقط وإنما نجده يطرح بديلين؛ لأن احتمال تعرض القائد للقتل في هذه الأوقات وارد بقوة، وقد كان ما توقعه رسول الله ﷺ واستشهد من سباهم النبي ﷺ وفطن المسلمون إلى الرسالة التي أرادها رسول الله ﷺ وهي أن يكون ثمة من يتحمل المسؤولية وينهض بالمهمة، ولا يبقى هذا المكان شاغراً، فتقدم خالد بن الوليد - رضي الله عنه - للقيادة من غير تكليف مباشر، ولكنه كما ذكرنا فطن إلى مراد رسول الله ﷺ وما فيه

(١) شرح النووي على مسلم (١٢ / ١٤٦).

من حرص على النهوض بالمهمة، وهذا من فقه خالد - رضي الله عنه وأرضاه - يقول ابن بطلال - رحمه الله - معلقاً على تقدم خالد للقيادة من غير تكليف بالإمارة: «فيه من الفقه أن من رأى للمسلمين عورة قد بدت أن يتناول سد خللها إذا كان مستطيعاً لذلك وعلم من نفسه مئة جزالة. وهذا المعنى امتثله على بن أبي طالب في قيامه عند قتل عثمان بأمر المسلمين بغير شورى بينهم واجتماع؛ لأنه خشى على الناس الضيعة وتفرق الكلمة التي آل أمر الناس إليها وعلم إقرار جميع الناس بفضله وأن أحداً لا ينازعه فيه»<sup>(١)</sup>. وقال الحافظ: «وفيه جواز التأمر في الحرب بغير تأمير. قال الطحاوي: هذا أصل يؤخذ منه أن على المسلمين أن يقدموا رجلاً إذا غاب الإمام يقوم مقامه إلى أن يحضر»<sup>(٢)</sup>.

ومن كل ما تقدم يظهر لنا أن من سمات المنهج النبوي أثناء الأزمات الاعتناء بالأدوار والمهام والمسؤوليات وأن هذا الاعتناء يسهم بشكل ملحوظ في الوقوف بالأزمة عند حد معين لا يسمح لها بالتمدد ولا الاتساع مما يسهّل التعامل معها والسيطرة عليها.



---

(١) شرح صحيح البخاري لابن بطلال (٥ / ٢٢٣).

(٢) فتح الباري (٧ / ٥١٣).

## البحث الثالث سمات ما بعد الأزمة

وفيه مطلبان:

المطلب الأول: تعزيز المواقف بعد انتهاء الأزمة.

المطلب الثاني: مراعاة العوامل والمتغيرات.

\* \* \*

### المطلب الأول تعزيز المواقف بعد انتهاء الأزمة

ح ١٣١ - عن عمران بن حصين رضي الله عنه (١)، أن امرأة من جهينة أتت نبي الله ﷺ وهي

(١) عمران بن حصين بن عبيد بن خلف الخزاعي الكعبي، يكنى أبا نجيد بابنه نجيد بن عمران. قال الحافظ نقلاً عن الطبراني: أسلم قديماً هو وأبوه وأخته، وكان ينزل ببلاد قومه، ثم تحول إلى البصرة إلى أن مات بها. قال ابن عبد البر: أسلم أبو هريرة وعمران بن حصين عام خيبر. وقال خليفة: استقضى عبد الله بن عامر عمران بن حصين على البصرة، فأقام قاضياً يسيراً، ثم استعفى فأعفاه. وكان من فضلاء الصحابة وفقهائهم، يقول عنه أهل البصرة: إنه كان يرى الحفظة وكانت تكلمه حتى اكتوى. قال محمد بن سيرين: أفضل من نزل البصرة من أصحاب رسول الله ﷺ عمران بن حصين، وأبو بكرة. سكن عمران بن حصين البصرة، ومات بها سنة اثنتين وخمسين في خلافة معاوية. روى عنه جماعة من تابعي أهل البصرة والكوفة. الإصابة في =



حبلى من الزنى، فقالت: يا نبي الله، أصبت حداً، فأقمه علي، فدعا نبي الله ﷺ وليها، فقال: «أحسن إليها، فإذا وضعت فأتني بها»، ففعل، فأمر بها نبي الله ﷺ فشكت عليها ثيابها<sup>(١)</sup>، ثم أمر بها فرجمت، ثم صلى عليها، فقال له عمر: تصلي عليها يا نبي الله وقد زنت؟ فقال: «لقد تابت توبة لو قسمت بين سبعين من أهل المدينة لوسعتهم، وهل وجدت توبة أفضل من أن جادت بنفسها لله تعالى؟»<sup>(٢)</sup>.

ح ١٣٢ - حديث كعب بن مالك الطويل في توبته حيث قال له: رسول الله ﷺ وهو يبرق وجهه من السرور: «أبشر بخير يوم مر عليك منذ ولدتك أمك»<sup>(٣)</sup>.

لا شك أن التعاطي مع الأزمة بدرجة عالية من اللباقة والحنكة أمر لا جدال فيه، سواء أكان ذلك قبل الأزمة عندما تلوح نذرها في الأفق، أو أثناء الأزمة عندما تستحكم وتشتد، أو في مرحلة أفولها وزوالها، ولكل من هذه المراحل ما يناسبه من طرائق التعامل والتعاطي من غير شك، وما يهمنا الآن هو نوعية وطريقة التعاطي مع

---

= تمييز الصحابة (٤ / ٥٨٥ ت: ٤٠٢٤) والاستيعاب في معرفة الأصحاب (٣ / ١٢٠٨ ت: ١٩٦٩).

(١) قوله (فشكت عليها ثيابها) أي جمعت أطرافها لتستر وخللت عليها بعيدان وشوك ونحوهما. مشارق الأنوار على صحاح الآثار (٢ / ٢٥٢).

(٢) حديث صحيح، أخرجه مسلم (ك: الحدود، ب: من اعترف على نفسه بالزنا، ٣ / ١٣٢٤ ح ١٦٩٦) وأبو داود (ك: الحدود، ب: المرأة التي أمر النبي ﷺ برجمها من جهينة، ٤ / ١٥١ ح ٤٤٤٠) والترمذي (أبواب الحدود، ب: تربص الرجم بالحلبى حتى تضع، ٤ / ٤٢ ح ١٤٣٥) وقال: هذا حديث صحيح (النسائي (ك: الجنائز، ب: الصلاة على المرجوم، ٤ / ٦٣ ح ١٩٥٧).

(٣) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: المغازي، ب: حديث كعب بن مالك...، ٦ / ٣ ح ٤٤١٨) ومسلم (ك: التوبة، ب: حديث توبة كعب بن مالك وصاحبيه، ٤ / ٢١٢٠ ح ٢٧٦٩) والترمذي (أبواب التفسير، ب: ومن سورة التوبة، ٥ / ٢٨١ ح ٣١٠٢).

الأزمة بعد انتهائها أو وهي في سبيلها إلى ذلك، حيث نجد أن أمثل الطرق هي تلك التي تستل من ركام الأزمة الإيجابيات، وتعمل على دعمها وتعزيزها حتى تصنع منها عناصر قوة تمنع من تجدد الأزمة مرة أخرى.

هذا الحديث عن تعزيز النقاط الإيجابية المستلة من ركام الأزمة هو أمر عني به المنهج النبوي بشكل لافت وكبير، ومن الأمثلة التطبيقية على ذلك هذان النموذجان سالفًا الذكر، ففي حديث عمران بن حصين والذي يتناول أزمة خطيرة وهي وقوع امرأة في الزنا وبعد أن انتهت الأزمة برجم المرأة كان هناك تعزيز لموقف إيجابي ألا وهو التوبة، وقد تمثل هذا التعزيز في تلك الإشادة العظيمة بتلك المرأة وما أقدمت عليه من التوبة النصوح، وفي حديث كعب نلحظ تعزيزًا - أيضًا - لموقف إيجابي آخر وهو صدق الرجل الذي تحمل لأجل صدقه هذا قطيعة طالت لأكثر من شهر وشملت كل من حوله من الأقارب والزوجة، وفوق كل ذلك القطيعة من رسول الله ﷺ. وفي هذه الأثناء تعرض ذلك الرجل لإغراءات كان من الممكن - لو استجاب لها - أن تتغير حياته أصلًا ورأسًا ومع ذلك صبر وكان صدقه الذي أدخله في أزمة هو نفسه الذي أخرجه منها، فما كان من رسول الله ﷺ إلا أن عزز هذه الإيجابية فيه بهذه العبارة البديعة (أبشر بخير يوم منذ ولدتك أمك) ومما لا شك فيه أن لهذا التعزيز أثره القوي في تقوية هذه الصفات الإيجابية بما يجعل منها حواجز منيعة تحول دون تجدد أية أزمة من هذا القبيل في مقبل الأيام.

\* \* \*

## المطلب الثاني

### مراعاة العوامل والمتغيرات

ح ١٣٣ - عن جابر - رضي الله عنه - أن رسول الله ﷺ مر بعمار وأهله وهم يعذبون،

فقال: «أبشروا آل عمار، وآل ياسر، فإن موعدكم الجنة»<sup>(١)</sup>.

ح ١٣٤ - وعن سليمان بن صرد - رضي الله عنه - قال: سمعت النبي ﷺ يقول: حين أجلى الأحزاب عنه: «الآن نغزوهم ولا يغزوننا، نحن نسير إليهم»<sup>(٢)</sup>.

من السمات البارزة التي يتميز بها المنهج النبوي في إدارة الأزمات وقت انتهاء الأزمة مراعاة المتغيرات الطارئة والتي تتطلب نمطاً جديداً من التعامل، حيث لا يناسبها الجمود على نمط واحد أو طريقة واحدة.

إن مما لا شك فيه أن الأزمة بمراحلها المختلفة تحتاج إلى سرعة بديهة من قيادة

---

(١) حديث صحيح، أخرجه الحاكم في المستدرك (ك: معرفة الصحابة، ذكر مناقب عمار بن ياسر، رضي الله عنهما، ٣ / ٤٣٨ ح ٥٦٦٦، وقال: صحيح على شرط مسلم ولم يخرجاه، ووافقه الذهبي) والطبراني في الأوسط (٢ / ١٤١ ح ١٥٠٨، وقال: لم يرو هذا الحديث عن أبي الزبير إلا هشام، ولا عن هشام إلا مسلم، تفرد به: إبراهيم بن عبد العزيز. قلت: لم ينفرد إبراهيم بن عبد العزيز به عن مسلم، فقد رواه عن مسلم - أيضاً - السري بن خزيمة، وهو - كما قال الذهبي: إمام حافظ حجة [السير: ١٣ / ٢٤٥ ت: ١٢٨] وقد أخرج طريقه الحاكم، ومع التسليم بتفرد لإبراهيم بن عبد العزيز به لا يكون ثمة ضرر؛ لأنه ثقة كما ذكر الحافظ الهيثمي في المجمع (٩ / ٢٩٣ ح ١٥٥٩٢) وقد أخرجه من حديث عثمان - رضي الله عنه - أحمد في المسند (١ / ٤٩٣ ح ٤٤٠ وفيه أن عثمان - رضي الله عنه - قال: «أقبلت مع رسول الله ﷺ آخذاً بيدي نتمشى في البطحاء، حتى أتى على أبيه وأمه وهم يعذبون، فقال أبو عمار: يا رسول الله، الدهر هكذا؟ فقال له النبي ﷺ: «اصبر» ثم قال: «اللهم اغفر لآل ياسر، وقد فعلت». بسند فيه انقطاع كون سالم بن أبي الجعد الراوي عن عثمان لم يدره، وقال الحافظ الهيثمي: رجاله رجال الصحيح، وينظر مجمع الزوائد (٩ / ٢٩٣ ح ١٥٥٨٩) والطبراني في الكبير (٢٤ / ٣٠٣ ح ٧٦٩، بلفظ: «اصبروا آل ياسر موعدكم الجنة» وقال الحافظ الهيثمي: فيه من لم أعرفهم، وينظر مجمع الزوائد (٩ / ٢٩٣ ح ١٥٥٩٠) وأبو نعيم في الحلية (١ / ١٤٠ بلفظ: صَبَرَا آل يَاسِرٍ، فَإِنَّ مَصِيرَكُمْ إِلَى الْجَنَّةِ « وفي سنده من تكلم فيه).

(٢) حديث صحيح، تقدم تخريجه.

الفريق المناط به إدارتها والتعاطي معها في اتخاذ القرارات الملائمة لطبيعة كل مرحلة ومتطلباتها، وهذه القرارات ربما طالت كل الترتيبات السابقة وربما طالت بعضها وأبقت على البعض الآخر، وعلى أي حال لا يمكن لمتخذ القرار أن يركن إلى الخطط التي أعدها من قبل في إدارة الأزمة، بل لا بد له من النظر فيها بين الحين والآخر والتغيير فيها بما يتناسب ومتطلبات المرحلة كما سبق وذكرنا.

ومرحلة ما بعد الأزمة لا تقل أهمية عن المراحل المتقدمة عليها في ضرورة مراعاة التغيرات الطارئة وأثرها في اتخاذ قرارات جديدة تناسبها.

والحديثان السابقان يبيدان هذا الأمر ويجليان تلك الحقيقة، حيث يطلعنا الحديث الأول على الأزمة في مرحلة اشتدادها وتحكمها حيث أفرط المشركون في إيذاء المسلمين ومارسوا ضدهم كل أساليب الإرهاب والتعذيب بغية ردهم عن دينهم، ومن تلك الممارسات العنيفة والبالغة السوء والخطورة التي تمت مع أسرة ياسر المكونة منه ومن زوجه سمية وابنتهما عمار أن المشركين ما إن علموا بإسلامهم حتى لاحقوهم بالعذاب والنكال حتى ماتت سمية تحت العذاب، وذاق عمار وأبوه ما ذاقوا من العذاب، ولم يكن رسول الله ﷺ يملك لهم شيئاً يدفع به العذاب عنهم إلا أن يصبرهم على ما هم فيه، فالقرار الذي يناسب هذه المرحلة هو أن يصبر الناس على ما هم فيه وموعدهم على ذلك خير موعد وهو مرافقة النبي ﷺ في الجنة وهو موعد - لا شك - عظيم لا يدرك عظمته إلا من خالط الإيمان قلبه وتمكن من روحه وعقله، ومرت تلك المرحلة بشدائدها وآلامها وعذاباتها المتواصلة ولم يكن ثمة قرار يتخذ حيالها إلا هذا القرار؛ نظرًا لأن العوامل الباعثة عليه والمفضية إليه كانت على حالها ليس فيها تغير ولا تبدل، فالكفار ظاهرون بقوتهم وجبروتهم وآلة تعذيبهم وقهرهم التي تعصف بكل شيء يقوم لها، والمسلمون في حالة من الاستضعاف والقلّة لا تسمح لهم بالتصدي لهذا العنفوان الكفري الشرس.

غير أن الله - عز وجل - شاء أن يغير هذه الأوضاع رحمة منه ورأفة بعباده المؤمنين، فكان يوم الأحزاب بمثابة المتغير الأكبر في هذا الصدد حيث حشد المشركون حشدًا لا مثيل له - عدة وعتادًا - ثم انتهى أمرهم إلى انسحاب بطعم الخزي والصغار، وأمام هذه المستجدات والتغيرات الجوهرية في الصراع بين معسكري الكفر والإيمان بادر متخذ القرار الذي يراقب الأمور بحكمة بالغة وحنكة شديدة إلى الإفادة من هذا المتغير بأن غير هو الآخر في نمط التعاطي مع الأزمة، وبدلاً من اعتماد النمط القديم الداعي إلى الصبر كان هناك نمط جديد عبر عنه رسول الله ﷺ بقوله: «الآن نغزوهم ولا يغزوننا» ولما كان القرار الجديد مناسباً لنهاية مرحلة غاية المناسبة تحقق كاملاً غير منقوص، وبالفعل كانت سمة المرحلة الجديدة التي بدأت بهذه المقولة المباركة هي ظهور المسلمين وتقهقر المشركين. وحول هذا المعنى يقول الحافظ - رحمه الله -: «وفيه علم من أعلام النبوة فإنه ﷺ اعتمر في السنة المقبلة فصدته قريش عن البيت ووقعت الهدنة بينهم إلى أن نقضوها فكان ذلك سبب فتح مكة فوق الأمر كما قال ﷺ»<sup>(١)</sup>.

وبذا يظهر لنا مدى عناية واهتمام الرسول ﷺ بنوعية القرارات ومدى مناسبتها للوقت والظروف والملابسات التي زامنتها ورافقتها وهذا بدوره يفيد إفادة كبيرة في التعاطي الأمثل والناجح مع الأزمات على اختلاف شكلها وحجمها.



---

(١) فتح الباري (٧/ ٤٠٥).

## المبحث الرابع

### سمات ملازمة لكافة المراحل

وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: اللياذ بالله تعالى واللجوء إليه والتوكل عليه.

المطلب الثاني: الاعتداد بالجانب القيمي في حل الأزمات.

المطلب الثالث: مراعاة أحكام الشريعة الإسلامية.

\*\*\*

### المطلب الأول

اللياذ بالله - تعالى - واللجوء إليه والتوكل عليه

ح ١٣٥ - عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: أصابت الناس سنة على عهد النبي ﷺ فبينما النبي ﷺ يخطب في يوم الجمعة قام أعرابي، فقال يا رسول الله: هلك المال وجاع العيال، فادع الله لنا، فرفع يديه وما نرى في السماء قزعة، فوالذي نفسي بيده، ما وضعها حتى ثار السحاب أمثال الجبال، ثم لم ينزل عن منبره حتى رأيت المطر يتحادر على لحيته ﷺ فمطرنا يومنا ذلك، ومن الغد وبعد الغد، والذي يليه، حتى الجمعة الأخرى، وقام ذلك الأعرابي - أو قال: غيره - فقال: يا رسول الله، تهدم البناء وغرق المال، فادع الله لنا، فرفع يديه فقال: «اللهم حوالينا ولا علينا» فما يشير بيده إلى ناحية من السحاب إلا

انفرجت، وصارت المدينة مثل الجوبة، وسال الوادي قناة شهرًا، ولم يجر أحد من ناحية إلا حدث بالجود<sup>(١)</sup>.

ح ١٣٦ - وعن ابن عباس - رضي الله عنهما - قال: حدثني عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال: لما كان يوم بدر، نظر رسول الله ﷺ إلى المشركين وهم ألف، وأصحابه ثلاث مائة وتسعة عشر رجلًا، فاستقبل نبي الله ﷺ القبلة، ثم مد يديه، فجعل يهتف بربه: «اللهم أنجز لي ما وعدتني، اللهم آت ما وعدتني، اللهم إن تهلك هذه العصابة من أهل الإسلام لا تعبد في الأرض»، فما زال يهتف بربه، ماذًا يديه مستقبل القبلة، حتى سقط رداؤه عن منكبيه، فأتاه أبو بكر فأخذ رداءه، فألقاه على منكبيه، ثم التزمه من ورائه، وقال: يا نبي الله، كفاك مناشدتك ربك، فإنه سينجز لك ما وعدك، فأنزل الله عز وجل: ﴿إِذْ تَسْتَغِيثُونَ رَبَّكُمْ فَاسْتَجَابَ لَكُمْ أَنِّي مُمِدُّكُم بِأَلْفٍ مِنَ الْمَلَائِكَةِ مُرْدِفِينَ﴾ [الأنفال: ٩] فأمد الله بالملائكة<sup>(٢)</sup>.

ح ١٣٧ - وعن ابن عباس - رضي الله عنهما - قال: كان النبي ﷺ يدعو عند الكرب يقول: «لا إله إلا الله العظيم الحليم، لا إله إلا الله رب السماوات والأرض، ورب العرش العظيم»<sup>(٣)</sup>.

(١) حديث صحيح، تقدم تخريجه.

(٢) حديث صحيح، تقدم تخريجه.

(٣) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الدعوات، ب: الدعاء عند الكرب، ٨ / ٧٥ ح ٦٣٤٥، ٦٣٤٦، ك: التوحيد، ب:، ﴿وَكَانَ عَرْشُهُ عَلَى الْمَاءِ﴾ [هود: ٧]، ﴿وَهُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ﴾ [التوبة: ١٢٩] ٩ / ١٢٦ ح ٧٤٢٦، ب: قول الله تعالى: ﴿تَقْرَأُ الْمَلَائِكَةُ وَالرُّوحُ إِلَيْهِ﴾ [المعارج: ٤]، وقوله جل ذكره: ﴿إِلَيْهِ يَصْعَدُ الْكَلِمُ الطَّيِّبُ﴾ [فاطر: ١٠]، ٩ / ١٢٦ ح ٧٤٣١) ومسلم (ك: الذكر والدعاء والتوبة والاستغفار، ٤ / ٢٠٩٢ ح ٢٧٣٠) والترمذي (أبواب الدعوات، ب: ما جاء ما يقول عند الكرب، ٥ / ٤٩٥ ح ٣٤٣٥) وابن ماجه (ك: الدعاء، ب: الدعاء عند الكرب، ٢ / ١٢٧٨ ح ٣٨٨٣).

لئن كان العاملون في حقل إدارة الأزمات يمكنهم الإفادة من خبرات البعض منهم وطرقه المختلفة في التعامل مع الأزمات فإن هناك خبرات وطرقاً يختص بها المنهج النبوي دون سواه ومن تلك الخبرات والطرق ما يكون معتمداً على أهم خصيصة من خصائص المنتمين لهذا المنهج وهو إيمانهم العميق بالله جل جلاله، حيث تحملهم هذه الخصيصة بما تحمله من معان جلييلة على اللياذ به وحده عند الشدائد والأزمات. بل إن المؤمنين بالله - تعالى - حق الإيمان يثقون بأن اللياذ بالله - تعالى - أهم وسيلة لمواجهة الأزمات على اختلاف أشكالها وأحجامها ومراحلها، ولعل هذه النماذج الثلاثة التي سقناها في صدارة هذا المطلب تطلعنا على حقيقة ما كان عليه رسول الله ﷺ من شدة استمساك بهذه السمة عند الأزمات على اختلاف أنواعها.

فالحديث الأول يتناول حادثة تتجلى معالم الازمة فيها في الهلاك الذي حل بالبيئة على إثر انقطاع المطر، وعلى الفور نرى رسول الله ﷺ يعمد إلى أسرع الطرق وأنجعها في حلحلة هذه الأزمة وذلك بلجوئه إلى ربه - عز وجل - ولياذه بجنابه ودعائه إياه أن ينزل المطر، وكانت الإجابة فورية ونزل المطر قبل أن يفرغ من دعائه، وتتجدد الأزمة في الأسبوع التالي وإن بشكل مختلف، فالأزمة في هذه المرة هلاك لمكونات البيئة - أيضاً - ولكن بسبب كثرة المطر ونجد الرسول الكريم ﷺ يلزم نفس الطريقة من اللجأ إلى الله - تعالى واللياذ بجنابه في التعاطي مع هذه الأزمة ويستجيب الله - تعالى - وينتهي أمر الناس إلى خير.

ونطالع في الحديث الثاني أزمة أخرى نتجت عن هجمة شرسة من قبل معسكر الكفر ذي العدد الكثير والعتاد الوفير على عصابة قليلة العدد والعتاد من عباد الله المؤمنين، وبحسب مقاييس البشر وحساباتهم فإن المعركة محسومة سلفاً لصالح الكفار بلا تردد، ولئن كان ذلك فلتكونن البشرية جمعاء أمام واقع مزر مهين حيث لا عبودية للإله الحق بعدها، وهنا يلوذ رسول الله ﷺ بخير ملاذ ويلجأ إلى خير ملجأ وما هي



إلا لحظات وتبدأ تبشير النصر تلوح في الأفق، وتنتهي الأزمة إلى خير مرجو وأحسن مأمول.

ويأتي الحديث الثالث بكلماته التي تفيض إيمانًا بالله وتعظيمًا له وصدقًا في اللجوء إليه معالجة حالة قلما ينجو منها أحد وهي حالة الهم والحزن والكرب الذي يطال النفس ويؤزم أمرها بسبب مرض أو موت أو حبس أو ضياع مال أو أدراك مهرب أو فوات مطلب الخ. فيعلمنا الرسول ﷺ بهذه الكلمات الموجزة المخرج الأكيد من هذا النوع من الأزمات، وقد طبق بعض الناس هذا الحديث عند اشتداد الأزمات بهم واستحكامها فرأوا على الفور أثر ما وعد به رسوله الله ﷺ قائله من تفريج همه وزوال كربه وغمه، يذكر ابن بطلال عن أبي بكر الرازي قال: كنت بأصبهان عند الشيخ أبي نعيم أكتب عنه الحديث، وكان هناك شيخ آخر يعرف بأبي بكر بن علي، وكان عليه مدار الفتيا، فحسده بعض أهل البلد فبغاه عند السلطان، فأمر بسجنه، وكان ذلك في شهر رمضان، قال أبو بكر: فرأيت النبي - عليه السلام - في المنام وجبريل عن يمينه يحرك شفتيه لا يفتر من التسبيح، فقال لي النبي - عليه السلام -: قل لأبي بكر بن علي: يدعو بدعاء الكرب الذي في صحيح البخاري حتى يفرج الله عنه، فأصبحت فأتيت إليه وأخبرته بالرؤيا، فدعا به فما بقى إلا قليلًا حتى أخرج من السجن. ففي هذه الرؤيا شهادة النبي ﷺ لكتاب البخاري بالصحة بحضرة جبريل ﷺ والشيطان لا يتصور بصورة النبي في المنام<sup>(١)</sup>.

والحاصل أن المنهج النبوي الكريم يتفرد بهذه السمة في تعاطيه مع الأزمات وهي من السمات العظيمة التي لا يقف على قيمتها وأثرها الفعال في علاج الأزمات إلا من وقر الإيمان في قلبه ومارسها ممارسة الواثق من موعود ربه ومولاه.

\* \* \*

---

(١) شرح صحيح البخاري لابن بطلال (١٠ / ١٠٩، ١١٠).

## المطلب الثاني

### الاعتداد بالجانب القيمي في حل الأزمات

- ح ١٣٨ - عن أبي أيوب الأنصاري: أن رسول الله ﷺ قال: «لا يحل لرجل أن يهجر أخاه فوق ثلاث ليال، يلتقيان: فيعرض هذا ويعرض هذا، وخيرهما الذي يبدأ بالسلام»<sup>(١)</sup>.
- ح ١٣٩ - وعن أبي هريرة ؓ قال: قال رسول الله ﷺ: «أد الأمانة إلى من ائتمنك، ولا تخن من خانك»<sup>(٢)</sup>.

---

(١) حديث صحيح، تقدم تخريجه.

(٢) حديث حسن، أخرجه أبو داود (ك: البيوع، ب: الرجل يأخذ حقه من تحت يده، ٣ / ٢٩٠ ح ٣٥٣٥) والترمذي (أبواب البيوع، باب، ٣ / ٥٥٦ ح ١٢٦٤) وقال: هذا حديث حسن غريب) والدارمي (ك: البيوع، ب: في أداء الأمانة واجتناب الخيانة، ٣ / ١٦٩٢، ٢٦٣٩) والبزار (١٥ / ٣٨٩ ح ٩٠٠٢) والطحاوي في شرح مشكل الآثار (٥ / ٩١ ح ١٨٣١) والخرائطي في مكارم الأخلاق (١ / ٧٦ ح ١٨٤) والطبراني في الأوسط (٤ / ٥٥ ح ٣٥٩٥) والدارقطني في السنن (ك: البيوع، ٣ / ٤٤٣ ح ٢٩٣٦) والحاكم (ك: البيوع، ٢ / ٥٣ ح ٢٢٩٦) وقال: «حديث شريك، عن أبي حصين صحيح على شرط مسلم ولم يخرجاه» وله شاهد عن أنس، ووافقه الذهبي) وتما في فوائده (١ / ٢٤٤ ح ٥٩٣) والشهاب (١ / ٤٣٢ ح ٧٤٢) والبيهقي في السنن الصغير (٢ / ٣٧٥ ح ٢٣٣٩) والكبرى (ك: الدعوى والبيئات، ب: أخذ الرجل حقه ممن يمنعه إياه، ١٠ / ٤٥٧ ح ٢١٣٠٣) والشعب (٧ / ١٩٨ ح ٤٨٧٣).

قلت: قد اختلف أهل العلم في حكمهم على سند هذا الحديث، قال أبو حاتم في طلق بن غَنَام: «روى حديثاً منكراً عن شريك وقيس، عن أبي حصين، عن أبي صالح... ولم يرو هذا الحديث غيره» (علل ابن أبي حاتم: (٣ / ٥٩٤ ح ١١١٤). وقال البيهقي: «وحديث أبي حصين: تَفَرَّدَ به عنه شريك القاضي وقيس بن الربيع، وقيس ضعيف، وشريك لم يحتج به أكثر أهل العلم بالحديث، وإنما ذكره مسلم بن الحجاج في الشواهد»، سنن البيهقي (١٠ / ٤٥٧ ح ٢١٣٠٣). وقال ابن حزم: «هو من رواية: طلق بن غَنَام، عن شريك وقيس بن الربيع، وكلهم ضعيف» (المُحَلَّى: (٦ / ٤٩٣). وقال الشافعي: ليس بثابت عند أهل الحديث (الأم: =

= (٥ / ١١٢). وقد انفرد ابن حزم وحده بتضعيف طلق بن غَنَم، ولم يشاركه في ذلك أحد (تهذيب التهذيب: (٥ / ٣٣، ٣٤ ت: ٥٢). قال ابن القطان: «والمانع من تصحيحه: أن شريكًا، وقيس بن الربيع مختلفٌ فيهما» (نصب الراية: (٤ / ١١٩). وقال ابن الجوزي: «هذا الحديث من جميع الإشارة لا يصح أما الطريق الأول فقال أحمد: «شريك وقيس كان كثير الخطأ في الحديث. العلل المتناهية في الأحاديث الواهية (٢ / ١٠٣). وقال الترمذي: «حسن غريب» كما مر معنا قريبًا. وقال الحاكم: «صحيح على شرط مسلم ولم يخرجاه»، ووافقه الذهبي. وقد مر قريبًا أيضًا. قال الشيخ الألباني: «فيه نظر؛ فإن شريكًا... إنها أخرَجَ له مسلم في المتابعات» (إرواء الغليل: (٥ / ٣٨١).

قلت: أما شريك وقيس بن الربيع، فقد تكَلَّمَ الأئمة فيهما من جهة سوء حفظهما، ووجود الخطأ في حديثهما، ولكن اقترانهما في هذا الإسناد يجعل كل واحدٍ منهما يَتَقَوَّى بصاحبه، ولذلك قال ابن القيم رحمه الله: «وشريك ثقة، وقد قَوِيَ بمتابعة قيس له، وإن كان فيه ضعف» (إغاثة اللهفان: (٢ / ٧٧). وقال ابن التركماني: «شريك وإن تكلم فيه فقد وثقه غير واحد، وذكره ابن حبان في الثقات، واستشهد به البخاري، وقال الحاكم في المستدرک في اواخر الجنائز: احتج به مسلم. وقيس بن الربيع تكلم فيه جماعة ووثقه شعبة وسفيان وغيرهما، وقال ابن عدى: عامة رواياته مستقيمة. والقول فيه ما قال شعبة وأنه لا بأس به، وأقل احواله ان تكون روايته شاهدة لرواية شريك - وروى الحديث من وجوه آخر كما ذكر البيهقي ولهذا حسن الترمذي هذا الحديث وأخرجه أبو داود وسكت عنه، فهو حسن عنده على ما عرف» (الجوهر النقي: (١٠ / ٢٧١). وقال الشيخ الألباني: «فأحدهما يُقَوَّى الآخر» إرواء الغليل: (٥ / ٣٨١). وأما ما حكم به أبو حاتم من نكارة هذا الحديث، وأن طلق بن غنم انفرد به، ولم يروه غيره: فلم يتبين ما وجه ذلك؛ قال الشيخ الألباني معقبًا على كلام أبي حاتم هذا: «فلا ندري وجهه؛ لأن طلقًا ثقة بلا خلاف، وثقة ابن سعد والدارقطني وابن شاهين وغيرهم. وقول ابن حزم فيه: «ضعيف» مردود لشذوذه، ولأنه جرح غير مفسر. ثم استدركت فقلت: لعل وجهه أن طلقًا لم يثبت عند أبي حاتم عدالته، فقد أورده ابنه في «الجرح والتعديل» وحكى عن أبيه أسماء شيوخه، والرواة عنه، ثم لم يذكر فيه جرحًا ولا تعديلًا، وذلك مما لا يضره، فقد ثبتت عدالته بتوثيق من وثقه، لاسيما وقد احتج به الإمام البخاري في صحيحه» (إرواء الغليل: (٥ / ٣٨٢). من كل ما تقدم يترجح لدينا ما قرنا أولاً من القول بتحسين إسناد هذا الحديث، إما لذاته اعتمادًا على قول من عدل شريكًا وقيسًا أو أحدهما، وإما لغيره لشواهد كما أشار إلى ذلك ابن التركماني، والله أعلم.

من السمات البارزة في المنهج النبوي في إدارة الأزمات اعتماده الجانب القيمي في كافة معاملاته مع الأزمة وعدم مجاوزة هذا الجانب أو الجور عليه بحال من الأحوال. ونقصد بالجانب القيمي تلك المبادئ والقيم التي جاء بها الإسلام والتي لا يختلف على نبلها وعظمتها أحد ممن سلمت فطرته من بني البشر أيا كان دينه أو جنسه أو لونه، وهي مبادئ وقيم عديدة منها الصدق والأمانة والوفاء بالعهد ورعاية الحقوق والتزام الواجبات وغير ذلك.

والتأمل في الدراسات المتناولة للأزمات وطرق التعاطي معها قلما يجد من يولي هذا الجانب أدنى اهتمام منه بل على العكس من ذلك نجد أن الحلول والمقترحات التي يقدمها عديد من المعنيين بشئون الأزمات يتغولون فيها كثيرًا على الجانب القيمي والأخلاقي بفرض طرق لعلاج الأزمات تقوم على الغدر والخيانة والكذب والغش وما إلى ذلك.

ولعل إطلالة سريعة على بعض الآيات القرآنية المعنية بهذا الشأن توقفنا على مدى حفاوتها واهتمامها باستحضار هذا الجانب حتى في أحلك المواقف وأشدّها تأزمًا، ومنها على سبيل المثال قول الله تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أُحِلَّتْ لَكُمْ بَيْعَةُ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا يُتْلَى عَلَيْكُمْ غَيْرِ مُحِلِّي الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ مَا يُرِيدُ ۝١﴾ يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تُحْلُوا شَعِيرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامَ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حُلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ۝٢﴾ [المائدة: ١، ٢]، وقوله: ﴿وَأِمَّا تَخَافَنَّ مِن قَوْمٍ خِيَانَةً فَانْبِذْ إِلَيْهِمْ عَلَىٰ سَوَاءٍ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْخَائِنِينَ﴾ [الأنفال: ٥٨]. يقول الطبري في بيان معنى قوله - تعالى - «فانبد إليهم على سواء»: «فناجزهم بالحرب، وأعلمهم قبل حربك إياهم أنك

قد فسخت العهد بينك وبينهم، بما كان منهم من ظهور أمار الغدر والخيانة منهم، حتى تصير أنتَ وهم على سواء في العلم بأنك لهم محارب، فيأخذوا للحرب ألتها، وتبرأ من الغدر»<sup>(١)</sup>. والآيات في هذا الصدد كثيرة، وكذا الأحاديث ومن بين الأحاديث المجذرة لهذه السمة في المنهج النبوي حال التعاطي مع الأزمات هذان الحديثان الشريفان اللذان مرا معنا في صدارة هذا المطلب، واللذان يعليان من شأن المبادئ والقيم في التعاطي مع الأزمات ففي الحديث الأول تستحضر قيمة التسامح ولين الجانب وخفض الجناح في التعاطي مع أزمة الخصام والهجران بين الإخوان وهي قيمة جليلة القدر عظيمة النفع في إنهاء ما كان من الأزمات على تلك الشاكلة بأسرع ما يكون وأبدع ما يكون وأيسر ما يكون، وعلى سهولة هذه القيمة في دفع الأزمات والحيلولة دون اتساع مداها إلا أنها لا يقوى عليها إلا ذوو النفوس القوية والعزائم الفتية التي لا ترى غضاضة في أن تكون المبادرة من قبلها هي، والتي توقن من أن ذلك لا ينقص لها قدرًا ولا يذهب لها هيبة، قال تعالى: ﴿وَلَا تَسْتَوِ الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾<sup>(٢)</sup> وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ ﴿[فصلت: ٣٤، ٣٥]. ثم نطالع في الحديث الثاني لونا آخر من ألوان القيم والمبادئ السامية التي جاء بها الإسلام ودعا إليها، ألا وهي قيمة لزوم الأمانة والنفور من ضدها وهي الخيانة، والحقيقة أن هذه القيمة - تحديداً - من القيم التي يتشدد بها البعض من الناس ولكن في الوقت ذاته يكون أقلهم تمسكًا بها واحتكامًا إليها عند اشتداد الأزمات، أو عندما يتعلق الأمر بمصالحهم ومنافعهم الخاصة عندها تتخلف المبادئ السامية والقيم النبيلة وتطفو على السطح مبادئ الأنانية والأثرة الخالصة، أما المنهج النبوي الراشد فإنه يعلى القيمة ويعززها إثباتًا ونفيًا حتى لا يكون ثمة ثغرة

(١) تفسير الطبري (١٤ / ٢٥).

تُمْكِّنُ البعض من النفوذ منها إلى ما يلائم هواه ويتفق ومصلحته الضيقة.

ومن الجدير بالذكر أن نشير هنا إلى مسألة عرض لها أسلافنا الصالحون

- رضوان الله عليهم - ذات صلة بموضوعنا هذا وهي ما ظاهره التعارض بين هذا الحديث وما أخرجه البخاري وغيره من حديث أم المؤمنين، عائشة - رضي الله عنها - أن هند بنت عتبة، قالت: يا رسول الله إن أبا سفيان رجل شحيح وليس يعطيني ما يكفيني وولدي، إلا ما أخذت منه وهو لا يعلم، فقال: «خذي ما يكفيك وولدك، بالمعروف» حيث يندفع الإشكال ويزول التعارض بالوقوف على المعنى الحقيقي للخيانة المنهي عنها في حديث أبي هريرة - رضي الله عنه - يقول الشافعي - رحمه الله -: «الخيانة أخذ ما لا يحل أخذه، فلو خانني درهما قلت قد استحل خيانتني لم يكن لي أن آخذ منه عشرة دراهم مكافأة بخيانتته لي وكان لي أن آخذ درهما ولا أكون بهذا خائنًا ولا ظالمًا كما كنت خائنًا ظالمًا بأخذ تسعة مع درهم لأنه لم يخنها (قال الشافعي): ولا تعدو الخيانة المحرمة أن تكون كما وصفنا من أن يأخذ من مال الرجل بغير حق»<sup>(١)</sup>. فإذا كان هذا هو معنى الخيانة فإن ما جاء في حديث عائشة وإذن الرسول ﷺ لهند أن تأخذ من مال هو حق لها أصالة ولا يدخل من قريب أو بعيد في خيانة الأمانة ما دام لم يحصل فيه تجاوز، أو اعتداء كما يفهم من قول النبي ﷺ «ما يكفيك».

مما تقدم يظهر لنا عناية المنهج النبوي في علاج الأزمات بالجانب القيمي وعدم

تجاوزه أو إقصائه عن هذا المجال كما تفعل كثرة من المناهج المعنية بالتعامل مع الأزمات من حولنا.

\*\*\*

---

(١) الأم (٥/ ١١٢).

### المطلب الثالث

#### مراعاة أحكام الشريعة الإسلامية

ح ١٤٠ - عن عائشة - رضي الله عنها - أن قريشاً أهمهم شأن المرأة المخزومية التي سرقت، فقالوا: ومن يكلم فيها رسول الله ﷺ؟ فقالوا: ومن يجترئ عليه إلا أسامة بن زيد، حب رسول الله ﷺ فكلمه أسامة، فقال رسول الله ﷺ: «أتشفع في حد من حدود الله، ثم قام فاختطب، ثم قال: إنما أهلك الذين قبلكم، أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، وإيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها» (١).

لقد جاء الإسلام بمنهاج قوي لا اعوجاج فيه، يتعامل مع الفطرة البشرية بما فيه نفعها وصلاحها، كيف لا وهو المنهج الذي ارتضاه الخالق - سبحانه - للخلق «ألا يعلم من خلق وهو اللطيف الخبير».

غير أن هذا المنهج حتى تجتني البشرية خيره وبره لا بد أن تستلمه بإحسان وتعامل به فيما بينها بإحسان؛ لأن أي تعمد للانتقاء فيه بقبول ما تهواه الأنفس وتشتهيه وإقصاء ما عدا ذلك يعد جريمة كبرى في حق هذا المنهج القويم يعلو مرتكبها الخزي والعار في الدنيا وينتظره العذاب الأليم يوم القيامة، قال تعالى محذراً من هذا المسلك: ﴿ثُمَّ أَنْتُمْ هَؤُلَاءِ تَقْسِلُوكَ أَنْفُسَكُمْ وَتُخْرِجُونَ فَرِيقًا مِنْكُمْ مِنْ دِيَارِهِمْ تَظَاهَرُونَ عَلَيْهِمْ بِالْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَإِنْ يَأْتُوكُمْ أُسْكِرْ تَتَذَكَّرُوهُمْ وَهُمْ مَحْرُومٌ عَلَيْكُمْ إِخْرَاجُهُمْ أَفْثُومُونَ بَعْضُ الْكُفَّاتِ وَتَكْفُرُونَ بَعْضٌ فَمَا جَزَاءُ مَنْ يَفْعَلُ ذَلِكَ مِنْكُمْ إِلَّا خِزْيٌ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَيَوْمَ الْقِيَامَةِ يُرَدُّونَ إِلَى أَشَدِّ الْعَذَابِ وَمَا اللَّهُ بِغَفِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ ﴿٨٥﴾ أُولَئِكَ الَّذِينَ اشْتَرَوُا الْحَيَاةَ الدُّنْيَا بِالْآخِرَةِ فَلَا يَخَفُ عَنْهُمْ الْعَذَابُ وَلَا هُمْ يُنصَرُونَ﴾ [البقرة: ٨٥، ٨٦].

(١) سبق تخريجه.

قال الشوكاني: قال المفسرون: كان الله - سبحانه - قد أخذ على بني إسرائيل أربعة عهود: ترك القتل، وترك الإخراج، وترك المظاهرة، وفداء أسراهم. فأعرضوا عن كل ما أمروا به إلا الفداء، فوبخهم الله على ذلك بقوله: أفتؤمنون ببعض الكتاب وتكفرون ببعض<sup>(١)</sup>.

والآيات المحذرة من الانحراف عن منهج الله - تعالى - وشريعته كثيرة في القرآن ومنها قوله تعالى: ﴿وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ فَاحْكُم بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمَنْهَاجًا وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَيْنَاكُمْ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ۝ وَإِنْ أَحْكَمْتُمْ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَأَحْذَرَهُمْ أَنْ يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَاعْلَمُوا أَنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُصِيبَهُمْ بِبَعْضِ ذُنُوبِهِمْ ۗ وَإِنَّ كَثِيرًا مِنَ النَّاسِ لَفَاسِقُونَ ۝ أَفَحُكْمَ الْجَاهِلِيَّةِ يَبْغُونَ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ حُكْمًا لِقَوْمٍ يُوقِنُونَ ۝﴾ [المائدة: ٤٨ - ٥٠]. وكان رسول الله ﷺ خير متبع لشرع ربه وأحسن مطبق له، وقد ظهر ذلك جلياً في كافة تعاملاته ما كان منها في أوقات الشدة وما كان منها في أوقات الرخاء سواء بسواء.

ومن ثم تميز منهج السنة النبوية عن غيره من المناهج التي تتعاطى مع الأزمات بالتزامه التام بشرع الله وعدم مجاوزة الحد في ذلك، ولذا اشتد غضب رسول الله ﷺ على حبه وابن حبه أسامة لما تقدم إليه بمخرج من الأزمة رأى فيه رسول الله ﷺ مخالفة لحد من حدود الله وستبقى هذه السمة ماثراً فخر للمسلم ما تمسك بها واستقام عليها.



(١) فتح القدير (١/ ١٢٨) لمحمد بن علي بن محمد بن عبد الله الشوكاني اليمني (المتوفى: ١٢٥٠هـ) دار ابن كثير، دار الكلم الطيب - دمشق، بيروت. الطبعة: الأولى - ١٤١٤هـ.



# الفصل السابع

## نماذج من إدارة الأزمات الكاملة زمن النبوة

وفيه مبحثان:

\* المبحث الأول: الهجرة من مكة إلى المدينة.

\* المبحث الثاني: حادثة الإفك.



## الفصل السابع

### نماذج من إدارة الأزمات الكاملة زمن النبوة

#### البحث الأول

#### الهجرة من مكة إلى المدينة

وفيه ثمانية مطالب:

المطلب الأول: أهم مرويات حديث الهجرة النبوية.

المطلب الثاني: ما يتعلق من حديث الهجرة بمفهوم الأزمة ومراحلها.

المطلب الثالث: ما يتعلق بمراحل الأزمة.

المطلب الرابع: فوائد الأزمة.

المطلب الخامس: من حيث سمات فريق إدارة الأزمة.

المطلب السادس: من حيث أساليب التعامل مع الأزمة وسبل التنبؤ بآثارها.

المطلب السابع: من حيث أدوات ومعايير إدارة الأزمة.

المطلب الثامن: من حيث السمات العامة للمنهج النبوي.

بعد أن استقصينا طرائق تعاطي المنهج النبوي مع الأزمات المختلفة بشكل جزئي يطيب لنا الآن أن نقدم بعض النماذج التي حضرت فيها الأزمة بكامل مراحلها وعناصرها وخصائصها وما إلى ذلك مما يتصل بالأزمة والكيفية التي تمت بها إدارتها

من قبل رسول الله ﷺ والمحيطين به من الصحابة الكرام - رضوان الله عليهم - وذلك في صورة مبسطة تمر على كافة المفردات التي يتم التعامل مع الأزمة من منظورها، وتحت كل مفردة ما يشهد لها ويدل عليها من الأنموذج المطروح لهذه الدراسة، وقد اخترت لذلك أنموذجين، أولهما ذو صلة بالشأن العام، وهو الهجرة من مكة إلى المدينة، والثاني ذو صلة بالشأن الخاص، وهو حادثة الإفك؛ لما لهما من أثر كبير في التحولات الكبرى التي شهدتها الإسلام.

وطريقتنا في ذلك تقوم على عرض لأهم المرويات الواردة في هذا الصدد ثم تتبع للمفردات التي تتشكل منها الأزمات من خلال تلك المرويات.

\* \* \*

## المطلب الأول

### أهم مرويات حديث الهجرة النبوية

ح ١٤١ - عن عائشة - رضي الله عنها - زوج النبي ﷺ قالت: لم أعقل أبوي قط، إلا وهما يدينان الدين، ولم يمر علينا يوم إلا يأتينا فيه رسول الله ﷺ طرفي النهار، بكرة وعشية، فلما ابتلي المسلمون خرج أبو بكر مهاجرًا نحو أرض الحبشة... إلى أن قالت: والنبي ﷺ يومئذ بمكة، فقال النبي ﷺ للمسلمين: «إني أريت دار هجرتكم، ذات نخل بين لابتين» وهما الحرتان، فهاجر من هاجر قبل المدينة، ورجع عامة من كان هاجر بأرض الحبشة إلى المدينة، وتجهز أبو بكر قبل المدينة، فقال له رسول الله ﷺ: «على رسلك، فإني أرجو أن يؤذن لي» فقال أبو بكر: وهل ترجو ذلك بأبي أنت؟ قال: «نعم» فحبس أبو بكر نفسه على رسول الله ﷺ ليصحبه، وعلف راحلتين كانتا عنده ورق السمر وهو الخبط، أربعة أشهر. قال ابن شهاب، قال: عروة، قالت عائشة: فبينما نحن يوما جلوس في بيت أبي بكر في نحر الظهر، قال قائل لأبي بكر: هذا رسول الله ﷺ

متقنًا، في ساعة لم يكن يأتينا فيها، فقال أبو بكر: فداء له أبي وأمي، والله ما جاء به في هذه الساعة إلا أمر، قالت: فجاء رسول الله ﷺ فاستأذن، فأذن له فدخل، فقال النبي ﷺ لأبي بكر: «أخرج من عندك». فقال أبو بكر: إنما هم أهلك، بأبي أنت يا رسول الله، قال: «إني قد أذن لي في الخروج» فقال أبو بكر: الصحابة بأبي أنت يا رسول الله؟ قال رسول الله ﷺ: «نعم» قال أبو بكر: فخذ - بأبي أنت يا رسول الله - إحدى راحلتي هاتين، قال رسول الله ﷺ: «بالتن» . قالت عائشة: فجهزناهما أحث الجهاز، وصنعنا لهما سفرة في جراب، فقطعت أسماء بنت أبي بكر قطعة من نطاقها، فربطت به على فم الجراب، فبذلك سميت ذات النطاقين قالت: ثم لحق رسول الله ﷺ وأبو بكر بغار في جبل ثور، فكمنا فيه ثلاث ليال، يبيت عندهما عبد الله بن أبي بكر، وهو غلام شاب، ثقف لقن، فدلج من عندهما بسحر، فيصبح مع قريش بمكة كبائت، فلا يسمع أمرًا، يكتادان به إلا وعاه، حتى يأتيهما بخبر ذلك حين يختلط الظلام، ويرعى عليهما عامر بن فهيرة، مولى أبي بكر منحة من غنم، فيريحها عليهما حين تذهب ساعة من العشاء، فيبيتان في رسل، وهو لبن منحتهما ورضيفهما، حتى ينق بها عامر بن فهيرة بغلس، يفعل ذلك في كل ليلة من تلك الليالي الثلاث، واستأجر رسول الله ﷺ وأبو بكر رجلًا من بني الدليل، وهو من بني عبد بن عدي، هاديًا خريتا، والخريت الماهر بالهداية، قد غمس حلفًا في آل العاص بن وائل السهمي، وهو على دين كفار قريش، فأمناه فدفعنا إليه راحلتيهما، وواعده غار ثور بعد ثلاث ليال، براحليتهما صبح ثلاث، وانطلق معهما عامر بن فهيرة، والدليل، فأخذ بهم طريق السواحل. قال ابن شهاب: وأخبرني عبد الرحمن بن مالك المدلجي، وهو ابن أخي سراقه بن مالك بن جعشم، أن أباه أخبره أنه سمع سراقه بن جعشم يقول: جاءنا رسل كفار قريش، يجعلون في رسول الله ﷺ وأبي بكر، دية كل واحد منهما، من قتله أو أسره، فبينما أنا جالس في مجلس من مجالس قومي بني مدلج، أقبل رجل منهم، حتى قام علينا ونحن جلوس، فقال يا سراقه: إني قد رأيت أنفًا أسودة بالساحل، أراها محمدًا وأصحابه، قال سراقه: فعرفت أنهم هم،

فقلت له: إنهم ليسوا بهم، ولكنك رأيت فلائًا وفلائًا، انطلقوا بأعيننا، ثم لبثت في المجلس ساعة، ثم قمت فدخلت فأمرت جاريتي أن تخرج بفرسي، وهي من وراء أكمة، فتحبسها علي، وأخذت رمحي، فخرجت به من ظهر البيت، فحطت بزجه الأرض، وخفضت عاليه، حتى أتيت فرسي فركبتها، فرفعتها تقرب بي، حتى دنوت منهم، فعثرت بي فرسي، فخررت عنها، فقامت فأهويت يدي إلى كنانتي، فاستخرجت منها الأزام فاستقسمت بها: أضرهم أم لا، فخرج الذي أكره، فركبت فرسي، وعصيت الأزام، تقرب بي حتى إذا سمعت قراءة رسول الله ﷺ وهو لا يلتفت، وأبو بكر يكثر الالتفات، ساخت يدا فرسي في الأرض، حتى بلغتا الركبتين، فخررت عنها، ثم زجرتها فنهضت، فلم تكد تخرج يديها، فلما استوت قائمة، إذا لأثر يديها عثان ساطع في السماء مثل الدخان، فاستقسمت بالأزام، فخرج الذي أكره، فناديتهم بالأمان فوقفوا، فركبت فرسي حتى جئتهم، ووقع في نفسي حين لقيت ما لقيت من الحبس عنهم، أن سيظهر أمر رسول الله ﷺ. فقلت له: إن قومك قد جعلوا فيك الدية، وأخبرتهم أخبار ما يريد الناس بهم، وعرضت عليهم الزاد والمتاع، فلم يرزآني ولم يسألاني، إلا أن قال: «أخف عنا». فسألته أن يكتب لي كتاب أمن، فأمر عامر بن فهيرة فكتب في رقعة من أديم، ثم مضى رسول الله ﷺ. قال ابن شهاب، فأخبرني عروة بن الزبير، أن رسول الله ﷺ لقي الزبير في ركب من المسلمين، كانوا تجارًا قافلين من الشام، فكسا الزبير رسول الله ﷺ وأبا بكر ثياب بياض، وسمع المسلمون بالمدينة مخرج رسول الله ﷺ من مكة، فكانوا يغدون كل غداة إلى الحرة، فينتظرونه حتى يردهم حر الظهيرة، فانقلبوا يوما بعد ما أطالوا انتظارهم، فلما أووا إلى بيوتهم، أوفى رجل من يهود على أطم من أطامهم، لأمر ينظر إليه، فبصر برسول الله ﷺ وأصحابه مبيضين يزول بهم السراب، فلم يملك اليهودي أن قال بأعلى صوته: يا معاشر العرب، هذا جدكم الذي تنتظرون، فثار المسلمون إلى السلاح، فتلقوا رسول الله ﷺ بظهر الحرة، فعدل بهم ذات اليمين، حتى نزل بهم في بني عمرو بن عوف، وذلك يوم الاثنين من

شهر ربيع الأول، فقام أبو بكر للناس، وجلس رسول الله ﷺ صامتا، فطفق من جاء من الأنصار - ممن لم ير رسول الله ﷺ - يحيي أبا بكر، حتى أصابت الشمس رسول الله ﷺ فأقبل أبو بكر حتى ظلل عليه بردائه، فعرف الناس رسول الله ﷺ عند ذلك، فلبث رسول الله ﷺ في بني عمرو بن عوف بضعة عشرة ليلة، وأسس المسجد الذي أسس على التقوى، وصلى فيه رسول الله ﷺ ثم ركب راحلته، فسار يمشي معه الناس حتى بركت عند مسجد الرسول ﷺ بالمدينة، وهو يصلي فيه يومئذ رجال من المسلمين، وكان مربداً للتمر، لسهيل وسهل غلامين يتيمين في حجر أسعد بن زرارة، فقال رسول الله ﷺ حين بركت به راحلته: «هذا إن شاء الله المنزل». ثم دعا رسول الله ﷺ الغلامين فساومهما بالمربد، ليتخذه مسجداً، فقالا: لا، بل نهبه لك يا رسول الله، فأبى رسول الله أن يقبله منهما هبة حتى ابتاعه منهما، ثم بناه مسجداً، وطفق رسول الله ﷺ ينقل معهم اللبن في بنيانه ويقول، وهو ينقل اللبن: «هذا الحمال لا حمال خبير، هذا أبر ربنا وأطهر، ويقول: اللهم إن الأجر أجر الآخرة، فارحم الأنصار، والمهاجرة» فتمثل بشعر رجل من المسلمين لم يسم لي قال ابن شهاب ولم يبلغنا في الأحاديث أن رسول الله ﷺ تمثل ببيت شعر تام غير هذا البيت (١) (٢).

(١) حديث صحيح، تقدم تخريجه.

(٢) غريب الحديث: (التنع) هُوَ تَغْطِيَةُ الرَّأْسِ بِالرِّدَاءِ وَتَحْوَهُ. مشارق الأنوار على صحاح الآثار (٢/ ١٨٧) و(النطاق) أَنْ تَأْخُذَ الْمَرْأَةُ الثَّوْبَ فَتَشْتَمِلَ بِهِ ثُمَّ تَشُدُّ وَسَطَهَا بِخِيطٍ ثُمَّ تَرْسُلُ الْأَعْلَى عَلَى الْأَسْفَلِ. غريب الحديث للقاسم بن سلام (٣/ ٢٥٧) ومعنى (ثقف لقن) أي فهم حسن التلقن لما يسمعه. النهاية في غريب الحديث والأثر (٤/ ٢٦٦) وقوله (يكتادان) به من الكيد والمكيدة وَهُوَ اعْتِقَادُ فَعْلٍ السَّوِّءِ وَتَدْبِيرُهُ لَهَا. مشارق الأنوار على صحاح الآثار (١/ ٣٥٠) و(منحة) أي غنما فيها لبن يمنح. مشارق الأنوار على صحاح الآثار (١/ ٣٨٤) و(الرضيف) اللَّبَنُ الْمَرْصُوفُ وَهُوَ الَّذِي حَقَنَ فِي سَقَاءٍ حَتَّى حَزَرَ ثُمَّ صَبَّ فِي قَدَحٍ وَأَلْقَيْتَ =

ح ١٤٢ - عن أسماء، رضي الله عنها «صنعت سفرة للنبي ﷺ وأبي بكر، حين أرادا المدينة، فقلت لأبي: ما أجد شيئاً أربطه إلا نطاقي، قال: فشقيه ففعلت فسميت ذات النطاقين» قال ابن عباس: أسماء ذات النطاق<sup>(١)</sup>.

ح ١٤٣ - عن البراء<sup>(٢)</sup> رضي الله عنه قال: «لما أقبل النبي ﷺ إلى المدينة تبعه سراقه بن مالك بن جعشم، فدعا عليه النبي ﷺ فساخت به فرسه قال: ادع الله لي ولا أضرك،

= فيه رخصة حتى تكسر من برده وتذهب وخامته. الفائق في غريب الحديث (٣/ ٣٢٦) وقوله: (غمس حلفاً) أي أخذ بنصيب من عقدهم وحلفهم. تفسير غريب ما في الصحيحين البخاري ومسلم (١/ ٥٥٢) وقوله (أَسْوَدَة) جمع سَوَادٍ من النَّاسِ وَهُوَ الْجُمَاعَةُ. الفائق في غريب الحديث (٢/ ٢٠٨). وَزَجَّ الرَّمَحُ: الحديد التي تتركب سافلة الرمح. تهذيب اللغة (١٠/ ٢٤٤) وَسَاخَتْ في الأرض تسوخ وتسيخ: دخلت فيها وغابت. الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية (١/ ٤٢٤) وقوله (عثان) أي عُبَار. جبهة اللغة (١/ ٤٢٧) وقوله (لم يرزاني) أي ما أخذنا، يقال: ما رَزَا فلانٌ فلاناً، أي: ما أصاب من ماله شيئاً. العين (٧/ ٣٨٢) و(الْأَطْمُ) مثل الأَجْمِ، يُخَفَّفُ وَيُثَقَّلُ، والجمع آطامٌ، وهي حصون لأهل المدينة. الصحاح (٥/ ١٨٦٢) وقوله: (هَذَا جَدُّكَمُ الَّذِي تَنْتَظِرُونَ) أي صَاحِبُ جَدِّكُمْ وسلطانكم وقد يَحْتَمِلُ أَنْ يُرِيدَ سَعْدَكُمْ ودولتكم وَكِلَاهُمَا مُتَقَارِبٌ. مشارق الأنوار على صحاح الآثار (١/ ١٤١) و(المربد) قال أبو بكر: الْمَرْبَدُ، معناه في كلام العرب: مَحْبَسُ الإِبِلِ والغنم وغيرها. من ذلك: مربد المدينة، سمي: مربداً، لأنه كان محبساً للغنم. الزاهر في معاني كلمات الناس (٢/ ٣٥٣) ومعنى (الحمال) بالكسر من الحمل. والذي يحمل من خير التمر: أي إن هذا في الآخرة أفضل من ذاك وأحمد عاقبة، كأنه جمع حمل أو حمل، ويجوز أن يكون مصدر حمل أو حامل. النهاية في غريب الحديث والأثر (١/ ٤٤٣).

(١) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: المناقب، ب: هجرة النبي ﷺ وأصحابه إلى المدينة، ٥/ ٦١ ح ٣٩٠٧).

(٢) البراء بن عازب بن الحارث بن عدي الأنصاري الأوسي، صحابي ابن صحابي نزل الكوفة. استصغر يوم بدر. مات سنة اثنتين وسبعين ع. تقريب التهذيب (١/ ١٢١ ت: ٦٤٨).



فدعا له، قال: فعطش رسول الله ﷺ فمر براء، قال أبو بكر: فأخذت قدحًا فحلبت فيه كثبة من لبن<sup>(١)</sup>، فأتيته فشرب حتى رضيت<sup>(٢)</sup>.

ح ١٤٤ - عن أسماء<sup>(٣)</sup> - رضي الله عنها -: أنها حملت بعبد الله بن الزبير، قالت: فخرجت وأنا متم<sup>(٤)</sup>، فأتيت المدينة، فنزلت بقاء، فولدته بقاء، ثم أتيت به النبي ﷺ فوضعت في حجره، ثم «دعا بتمر فمضغها، ثم تفل في فيه، فكان أول شيء دخل جوفه ريق رسول الله ﷺ ثم حنكه بتمر ثم دعا له، وبرك عليه وكان أول مولود ولد في الإسلام» تابعه خالد بن مخلد، عن علي بن مسهر، عن هشام، عن أبيه، عن أسماء رضي الله عنها، أنها هاجرت إلى النبي ﷺ وهي حبل<sup>(٥)</sup>.

ح ١٤٥ - عن أنس بن مالك ؓ قال: أقبل نبي الله ﷺ إلى المدينة وهو مردف أبا

---

(١) كل طائفة من طعام أو تمر أو تراب أو نحو ذلك، فهو كثة، بعد أن يكون قليلًا. وقيل: كل مجتمع من طعام، أو غيره، بعد أن يكون قليلًا، فهو كثة. ومنه سمي الكتيب من الرمل، لأنه انصب في مكان فاجتمع فيه. لسان العرب (١/ ٧٠٣).

(٢) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: المناقب، ب: هجرة النبي ﷺ وأصحابه إلى المدينة، ٦١ / ٥ ح ٣٩٠٨).

(٣) أسماء بنت أبي بكر الصديق [ذات النطاقين] زوج الزبير ابن العوام من كبار الصحابة عاشت مائة سنة وماتت سنة ثلاث أو أربع وسبعين ع. تقريب التهذيب (١/ ٧٤٣ ت: ٥٨٢٥).

(٤) يقال: امرأة متم، للحامل إذا شارفت الوضع. النهاية في غريب الحديث والأثر (١/ ١٩٧).

(٥) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: المناقب، ب: هجرة النبي ﷺ وأصحابه إلى المدينة، ٦٢ / ٥ ح ٣٩٠٩، ك: العقيقة، ب: تسمية المولود غداة يولد لمن لم يعق عنه، وتحنيكه، ٨٤ / ٧ ح ٥٤٦٩ وفيه: وكان أول مولود ولد في الإسلام، وفرحوا به فرحًا شديدًا، لأنهم قيل لهم: إن اليهود قد سحرتكم فلا يولد لكم) ومسلم (ك: الآداب، ب: استحباب تحنيك المولود عند ولادته وحمله إلى صالح يحنكه، وجواز تسميته يوم ولادته، واستحباب التسمية بعبد الله وإبراهيم وسائر أسماء الأنبياء عليهم السلام، ٣/ ١٦٩١ ح ٢١٤٦).

فيقول: يا أبا بكر من هذا الرجل الذي بين يديك؟ فيقول: هذا الرجل يهديني السبيل، قال: فيحسب الحاسب أنه إنما يعني الطريق، وإنما يعني سبيل الخير، فالتفت أبو بكر فإذا هو بفارس قد لحقهم، فقال: يا رسول الله، هذا فارس قد لحق بنا، فالتفت نبي الله ﷺ فقال: «اللهم اصصره». فصرعته الفرس، ثم قامت تحمحم، فقال: يا نبي الله، مرني بما شئت، قال: «فقف مكانك، لا تتركن أحدًا يلحق بنا». قال: «فكان أول النهار جاهدًا على نبي الله ﷺ وكان آخر النهار مسلحة له، فنزل رسول الله ﷺ جانب الحرة، ثم بعث إلى الأنصار فجاءوا إلى نبي الله ﷺ وأبي بكر فسلموا عليهما، وقالوا: اركبا آمنين مطاعين. فركب نبي الله ﷺ وأبو بكر، وحفوا<sup>(١)</sup> دونهما بالسلاح، فقبل في المدينة: جاء نبي الله ﷺ جاء نبي الله ﷺ فأشرفوا ينظرون ويقولون: جاء نبي الله ﷺ جاء نبي الله ﷺ فأقبل يسير حتى نزل جانب دار أبي أيوب، فإنه ليحدث أهله إذ سمع به عبد الله بن سلام، وهو في نخل لأهله، يخترف<sup>(٢)</sup> لهم، فعجل أن يضع الذي يخترف لهم فيها، فجاء وهي معه، فسمع من نبي الله ﷺ ثم رجع إلى أهله، فقال نبي الله ﷺ: «أي بيوت أهلنا أقرب». فقال أبو أيوب: أنا يا نبي الله، هذه داري وهذا بابي، قال: «فانطلق فهبي لنا مقيلا»، قال: قوما على بركة الله، فلما جاء نبي الله ﷺ جاء عبد الله بن سلام فقال: أشهد أنك رسول الله، وأنتك جئت بحق، وقد علمت يهود أني سيدهم وابن سيدهم، وأعلمهم وابن أعلمهم، فادعهم فاسألهم عني قبل أن يعلموا أني قد أسلمت، فإنهم إن يعلموا أني قد أسلمت قالوا في ما ليس في. فأرسل نبي الله ﷺ فأقبلوا فدخلوا عليه، فقال لهم رسول الله ﷺ: «يا معشر اليهود، ويلكم، اتقوا الله، فوالله الذي لا إله إلا هو، إنكم لتعلمون أني رسول الله حقًا، وأني جئتكم بحق، فأسلموا»، قالوا: ما نعلمه، قالوا

(١) حفوا به: أي أطافوا به. تفسير غريب ما في الصحيحين البخاري ومسلم (١/ ٢٦٧).

(٢) أي يجتنى. غريب الحديث للقاسم بن سلام (١/ ٨١).

للنبي ﷺ قالها ثلاث مرار، قال: «فأي رجل فيكم عبد الله بن سلام؟» قالوا: ذاك سيدنا وابن سيدنا، وأعلمنا وابن أعلمنا، قال: «أفرأيتم إن أسلم؟»، قالوا: حاشى لله ما كان ليسلم، قال: «أفرأيتم إن أسلم؟» قالوا: حاشى لله ما كان ليسلم، قال: «أفرأيتم إن أسلم؟»، قالوا: حاشى لله ما كان ليسلم، قال: «يا ابن سلام اخرج عليهم»، فخرج فقال: يا معشر اليهود اتقوا الله، فوالله الذي لا إله إلا هو، إنكم لتعلمون أنه رسول الله، وأنه جاء بحق، فقالوا: كذبت، فأخرجهم رسول الله ﷺ<sup>(١)</sup>.

ح ١٤٦ - عن عمر بن الخطاب ؓ قال: كان فرض للمهاجرين الأولين أربعة آلاف في أربعة، وفرض لابن عمر ثلاثة آلاف وخمس مائة، فقليل له هو من المهاجرين فلم نقصته من أربعة آلاف، فقال: «إنما هاجر به أبواه يقول: ليس هو كمن هاجر بنفسه»<sup>(٢)</sup>.

ح ١٤٧ - عن خباب<sup>(٣)</sup> ؓ قال: «هاجرنا مع رسول الله ﷺ نبتغي وجه الله، ووجب أجرنا على الله، فمنا من مضى لم يأكل من أجره شيئاً، منهم مصعب بن عمير قتل يوم أحد، فلم نجد شيئاً نكفنه فيه إلا نمرة<sup>(٤)</sup>، كنا إذا غطينا بها رأسه خرجت رجلاه، فإذا غطينا رجله خرج رأسه، فأمرنا رسول الله ﷺ أن نغطي رأسه بها،

(١) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: المناقب، ب: هجرة النبي ﷺ وأصحابه إلى المدينة، ٥ / ٦٢ ح ٣٩١١).

(٢) صحيح موقوف، أخرجه البخاري (ك: المناقب، ب: هجرة النبي ﷺ وأصحابه إلى المدينة، ٥ / ٦٣ ح ٣٩١٢).

(٣) خباب بن الارت التميمي، أبو عبد الله، من السابقين إلى الإسلام وكان يعذب في الله وشهد بدرًا ثم نزل الكوفة ومات بها سنة سبع وثلاثين ع. تقريب التهذيب (١ / ١٩٢ ت: ١٦٩٨).

(٤) كل شملة مخططة من مآزر الأعراب، فهي: نمرة. وجمعها: نمار. تهذيب اللغة (١٥ / ١٥٨).

ونجعل على رجله من إذخر ومنا من أينعت له ثمرته فهو يهديها<sup>(١)</sup>» (٢).

ح ١٤٨ - عن البراء بن عازب - رضي الله عنهما - قال: اتباع أبو بكر من عازب رحلا، فحملته معه، قال: فسأله عازب عن مسير رسول الله ﷺ قال: «أخذ علينا بالرصد<sup>(٣)</sup>، فخرجنا ليلاً فأحشنا ليلتنا ويومنا حتى قام قائم الظهيرة، ثم رفعت لنا صخرة، فأتيناها ولها شيء من ظل، قال: ففرشت لرسول الله ﷺ فروة معي، ثم اضطجع عليها النبي ﷺ فانطلقت أنفض ما حوله، فإذا أنا براع قد أقبل في غنيمة يريد من الصخرة مثل الذي أردنا، فسألته: لمن أنت يا غلام؟ فقال: أنا لفلان، فقلت له: هل في غنمك من لبن؟ قال: نعم، قلت له: هل أنت حالب؟ قال: نعم، فأخذ شاة من غنمه، فقلت له: انفض الضرع، قال: فحلب كثة من لبن، ومعني إداوة من ماء عليها خرقة، قد رواتها<sup>(٤)</sup> لرسول الله ﷺ فصبيت على اللبن حتى برد أسفله، ثم أتيت به النبي ﷺ فقلت: اشرب يا رسول الله، فشرب رسول الله ﷺ حتى رضيت، ثم ارتحلنا والطلب في إثرنا<sup>(٥)</sup>.

(١) يهديها أي: يجنيها من ثمرها يقال: هديها يهديها هدباً إذا اجتناها. غريب الحديث لابن قتيبة (٢/ ٢٠٣).

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: المناقب، ب: هجرة النبي ﷺ وأصحابه إلى المدينة، ٥/ ٦٣ ح ٣٩١٣، ٣٩١٤، ك: المغازي، ب: غزوة أحد، ٥/ ٩٥ ح ٤٠٤٧، ب: من قتل من المسلمين يوم أحد، ٥/ ١٠٣ ح ٤٠٨٢) ومسلم (ك: الكسوف، ب: في كفن الميت، ٢/ ٦٤٩ ح ٩٤٠) والترمذي (أبواب: المناقب، ب: مناقب مصعب بن عمير ؓ، ٥/ ٦٩٢ ح ٣٨٥٣) والنسائي (ك: الجنائز، ب: القميص في الكفن، ٤/ ٣٨ ح ١٩٠٣).

(٣) هم القوم الذين يرصدون كالحرّس. العين (٧/ ٩٦).

(٤) هكذا جاء في رواية بالهمز، والصواب بغير همز: أي شددتها بها وربطتها عليها. النهاية في غريب الحديث والأثر (٢/ ٢٨٠).

(٥) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: المناقب، ب: مناقب المهاجرين وفضلهم، ٥/ ٣ ح ٣٦٥٢، ب: هجرة النبي ﷺ وأصحابه إلى المدينة، ٥/ ٦٤ ح ٣٩١٧).

ح ١٤٩ - عن أبي بكر رضي الله عنه قال: كنت مع النبي ﷺ في الغار، فرفعت رأسي فإذا أنا بأقدام القوم، فقلت: يا نبي الله، لو أن بعضهم طأطأ بصره<sup>(١)</sup> رأنا، قال: «اسكت يا أبا بكر، اثنان الله ثالثهما»<sup>(٢)</sup>.

ح ١٥٠ - عن أبي سعيد رضي الله عنه قال: جاء أعرابي إلى النبي ﷺ فسأله عن الهجرة، فقال: «ويحك إن الهجرة شأنها شديد، فهل لك من إبل؟» قال: نعم، قال: «فتعطي صدقتها»، قال: نعم، قال: «فهل تمنح منها؟» قال: نعم، قال: «فتحلبها يوم ورودها»، قال: نعم، قال: «فاعمل من وراء البحار، فإن الله لن يترك<sup>(٣)</sup> من عملك شيئاً»<sup>(٤)</sup>.

ح ١٥١ - عن عائشة - رضي الله عنها - أنها قالت: لما قدم رسول الله ﷺ المدينة، وعك أبو بكر، وبلال، قالت: فدخلت عليهما، فقلت: يا أبت كيف تجدك؟ ويا بلال كيف تجدك؟... الحديث»<sup>(٥)</sup>.

(١) أي خفضه. مشارق الأنوار على صحاح الآثار (١/ ٣١٧).

(٢) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: المناقب، ب: هجرة النبي ﷺ وأصحابه إلى المدينة، ٥/ ٦٥ ح ٣٩٢٢، ك: تفسير القرآن، ب: قوله: ﴿ثَانِيكُ أَتَيْنِ إِذْ هُمَا فِي الْغَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَخْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا﴾ [التوبة: ٤٠]، ٦/ ٦٦ ح ٤٦٦٣.

(٣) (لن يترك) معناه: لن ينقصك. غريب الحديث للخطابي (١/ ٦١٩).

(٤) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الزكاة، ب: زكاة الإبل، ٢/ ١١٧ ح ١٤٥٢، ك: الهبة وفضلها والتحريض عليها، ب: فضل المنيحة، ٣/ ١٦٦ ح ٢٦٣٣، ك: المناقب، ب: هجرة النبي ﷺ وأصحابه إلى المدينة، ٥/ ٦٥ ح ٣٩٢٣، ك: الأدب، ب: ما جاء في قول الرجل ويلك، ٨/ ٣٩ ح ٦١٦٥) ومسلم (ك: الإمارة، ب: المبايعة بعد فتح مكة على الإسلام والجهاد، ٣/ ١٤٨٨ ح ١٨٥٦) وأبو داود (ك: الجهاد، ب: ما جاء في الهجرة وسكنى البدو، ٣/ ٣ ح ٢٤٧٧) والنسائي (ك: البيعة، ب: شأن الهجرة، ٧/ ١٤٣ ح ٤١٦٤).

(٥) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: الحج، ب: كراهية النبي ﷺ أن تعرى المدينة، ٣/ ٢٣ ح ١٨٨٩، ك: المناقب، ب: مقدم النبي ﷺ وأصحابه المدينة، ٥/ ٦٦ ح ٣٩٢٦، ك: المرضى، ب: عيادة النساء الرجال، ٧/ ١١٦ ح ٥٦٥٤، ب: من دعا برفع الوباء والحمى، ٧/ ١٢٢ ح ٥٦٧٧).

ح ١٥٢ - عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: لما قدم رسول الله ﷺ المدينة، نزل في علو المدينة، في حي يقال لهم بنو عمرو بن عوف، قال: فأقام فيهم أربع عشرة ليلة، ثم أرسل إلى ملأ بني النجار، قال: فجاءوا متقلدي سيوفهم، قال: وكأني أنظر إلى رسول الله ﷺ على راحلته وأبو بكر ردفه، وملأ بني النجار حوله، حتى ألقى بفناء أبي أيوب، قال: فكان يصلي حيث أدركته الصلاة، ويصلي في مرابض الغنم، قال: ثم إنه أمر ببناء المسجد، فأرسل إلى ملأ بني النجار فجاءوا، فقال: «يا بني النجار ثامنوني حائطكم هذا» فقالوا لا والله، لا نطلب ثمنه إلا إلى الله، قال: فكان فيه ما أقول لكم، كانت فيه قبور المشركين، وكانت فيه خرب، وكان فيه نخل، فأمر رسول الله ﷺ بقبور المشركين فنبشت، وبالخرب فسويت، وبالنخل فقطع، قال «فصفوا النخل قبلة المسجد، قال: وجعلوا عضادتيه حجارة، قال: قال جعلوا ينقلون ذاك الصخر وهم يرتجزون، ورسول الله ﷺ معهم، يقولون: «اللهم إنه لا خير إلا خير الآخرة، فانصر الأنصار والمهاجرة»<sup>(١)</sup>.

ح ١٥٣ - عن العلاء بن الحضرمي رضي الله عنه <sup>(٢)</sup> قال: قال رسول الله ﷺ: «ثلاث

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الصلاة، ب: هل تنبش قبور مشركي الجاهلية ويتخذ مكانها مساجد، ١/ ٩٣ ح ٤٢٨، ك: الحج، ب: حرم المدينة، ٣/ ٢٠ ح ١٨٦٨ مختصراً، ك: الوصايا، ب: وقف الأرض للمسجد، ٤/ ١٢، ١٣ ح ٢٧٧٤، ٢٧٧٩ مختصراً، ك: المناقب، ب: مقدم النبي ﷺ وأصحابه المدينة، ٥/ ٦٧ ح ٣٩٣٢) ومسلم (ك: المساجد ومواضع الصلاة، ب: ابتناء مسجد النبي ﷺ، ١/ ٣٧٣ ح ٥٢٤) وأبو داود (ك: الصلاة، ب: في بناء المساجد، ١/ ١٢٣ ح ٤٥٣).

(٢) العلاء بن الحضرمي. واسم أبيه عبد الله بن عماد، وكان حليف بني أمية. صحابي جليل عمل على البحرين للنبي ﷺ وأبي بكر وعمر، ومات سنة أربع عشرة وقيل بعد ذلك ع. تقريب التهذيب (١/ ٤٣٤ ت: ٥٢٣١).

للمهاجر بعد الصدر<sup>(١)</sup>»(٢).

ح ١٥٤ - عن سهل بن سعد رضي الله عنه قال: «ما عدوا من مبعث النبي ﷺ ولا من وفاته، ما عدوا إلا من مقدمه المدينة»(٣).

ح ١٥٦ - عن سعد بن مالك<sup>(٤)</sup> رضي الله عنه قال: عادني النبي ﷺ عام حجة الوداع من

---

(١) قال الحافظ: وفقه هذا الحديث أن الإقامة بمكة كانت حرامًا على من هاجر منها قبل الفتح، لكن أبيع لمن قصدتها منهم بحج أو عمرة أن يقيم بعد قضاء نسكه ثلاثة أيام لا يزيد عليها، ولهذا رثى النبي ﷺ لسعد بن خولة أن مات بمكة ويستنبط من ذلك أن إقامة ثلاثة أيام لا تخرج صاحبها عن حكم المسافر. فتح الباري لابن حجر (٧ / ٢٦٧). وقال القاضي عياض - رحمه الله -: في هذا الحديث حجة لمن منع المهاجر قبل الفتح من المقام بمكة بعد الفتح قال وهو قول الجمهور وأجاز لهم جماعة بعد الفتح مع الاتفاق على وجوب الهجرة عليهم قبل الفتح ووجوب سكنى المدينة لنصرة النبي - ﷺ - ومواساتهم له بأنفسهم وأما غير المهاجر ومن آمن بعد ذلك فيجوز له سكنى أي بلد أراد سواء مكة وغيرها بالاتفاق. شرح النووي على مسلم (٩ / ١٢٢، ١٢٣).

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: المناقب، ب: إقامة المهاجر بمكة بعد قضاء نسكه، ٥ / ٦٨ ح ٣٩٣٣) ومسلم (ك: الحج، ب: جواز الإقامة بمكة للمهاجر منها بعد فراغ الحج والعمرة ثلاثة أيام بلا زيادة، ٢ / ٩٨٥ ح ١٣٥٢) وأبو داود (ك: المناسك، ب: الإقامة بمكة، ٢ / ٢١٣ ح ٢٠٢٢) والترمذي (أبواب الحج، ب: ما جاء أن يمكث المهاجر بمكة بعد الصدر ثلاثًا، ٣ / ٢٧٥ ح ٩٤٩) وابن ماجه (ك: إقامة الصلاة والسنة فيها، ب: كم يقصر المسافر الصلاة إذا أقام بببله، ١ / ٣٤١ ح ١٠٧٣).

(٣) صحيح موقوف، أخرجه البخاري (ك: المناقب، ب: التاريخ من أين أروخوا التاريخ، ٥ / ٦٨ ح ٣٩٣٤).

(٤) سعد بن أبي وقاص مالك بن وهيب بن عبد مناف ابن زهرة بن كلاب الزهري. أبو إسحاق. أحد العشرة وأول من رمى بسهم في سبيل الله ومناقبه كثيرة مات بالعقيق سنة خمس وخسين على المشهور وهو آخر العشرة وفاة ع. تقريب التهذيب (١ / ٢٣٢ ت: ٢٢٥٩).

مرض أشفيت منه على الموت، فقلت: يا رسول الله، بلغ بي من الوجع ما ترى، وأنا ذو مال، ولا يرثني إلا ابنة لي واحدة، أفأتصدق بثلثي مالي؟ قال: «لا»، قال: فأتصدق بشطره؟ قال: «الثلث يا سعد، والثلث كثير، إنك أن تذر ذريتك أغنياء، خير من أن تذرهم عالة يتكففون الناس... الحديث، وفيه أن النبي ﷺ قال: «اللهم أمض لأصحابي هجرتهم، ولا تردهم على أعقابهم، لكن البائس سعد ابن خولة». يرثي له رسول الله ﷺ أن توفي بمكة<sup>(١)</sup>»<sup>(٢)</sup>.

(١) قال النووي: قال العلماء هذا من كلام الراوي وليس هو من كلام النبي ﷺ بل انتهى كلامه ﷺ بقوله «لكن البائس سعد بن خولة» فقال الراوي تفسيراً لمعنى هذا الكلام أنه يرثه النبي ﷺ ويتوجع له ويرق عليه؛ لكونه مات بمكة واختلفوا في قائل هذا الكلام من هو فقيل هو سعد بن أبي وقاص وقد جاء مفسراً في بعض الروايات قال القاضي وأكثر ما جاء أنه من كلام الزهري قال واختلفوا في قصة سعد بن خولة فقيل لم يهاجر من مكة حتى مات بها قال عيسى بن دينار وغيره وذكر البخاري أنه هاجر وشهد بدرًا ثم انصرف إلى مكة ومات بها وقال بن هشام إنه هاجر إلى الحبشة الهجرة الثانية وشهد بدر وغيرها وتوفي بمكة في حجة الوداع سنة عشر وقيل توفي بها سنة سبع في الهدنة خرج مجتازاً من المدينة فعلى هذا، وعلى قول عيسى بن دينار سبب بؤسه سقوط هجرته لرجوعه مختاراً وموته بها وعلى قول الآخرين سبب بؤسه موته بمكة على أي حال كان وإن لم يكن باختياره لما فاته من الأجر والثواب الكامل بالموت في دار هجرته والغربة عن وطنه إلى هجرة الله - تعالى - قال القاضي وقد روي في هذا الحديث أن النبي ﷺ خلف مع سعد بن أبي وقاص رجلاً وقال له إن توفي بمكة فلا تدفنه بها وقد ذكر مسلم في الرواية الأخرى أنه كان يكره أن يموت في الأرض التي هاجر منها وفي رواية أخرى لمسلم قال سعد بن أبي وقاص خشيت أن أموت بالأرض التي هاجرت منها كما مات سعد بن خولة. شرح النووي على مسلم (١١ / ٧٩، ٨٠).

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: الجنائز، ب: رثاء النبي ﷺ سعد ابن خولة، ٢ / ٨١ ح ١٢٩٥، ك: المناقب، ب: قول النبي ﷺ اللهم أمض لأصحابي هجرتهم، ٥ / ٦٨ ح ٣٩٣٦، ك: المغازي، ب: حجة الوداع، ٥ / ١٧٨ ح ٤٤٠٩، ك: الدعوات، ب: الدعاء برفع الوباء =



ح ١٥٧ - عن ابن عباس، قال: قال رسول الله ﷺ لمكة: «ما أطيبك من بلد، وأحبك إلي، ولولا أن قومي أخرجوني منك ما سكنت غيرك»<sup>(١)</sup>.

لا ريب أن خروج النبي ﷺ والمسلمين من بلدهم مكة لم يكن بالأمر المرغوب فيه ولا المشتاق إليه في أول أمرهم البتة، وهذا الأمر نستطيع الوقوف عليه من خلال بعض الآثار الواردة في هذا الصدد وفي مقدمتها قول النبي ﷺ لمكة: «ما أطيبك من بلد، وأحبك إلي، ولولا أن قومي أخرجوني منك ما سكنت غيرك» فهذا الحديث يعرب عن مدى تعلق النبي بمكة، وأنه لولا اشتداد أذى المشركين ما خرج منها، وبالطبع فإن الصحابة كانوا على نفس الطريقة من التعلق غير أنهم وتحت الضربات المتوالية والصد المستمر عن سبيل الله الذي كان يمارس ضدهم من قبل المشركين خرجوا من مكة. وعلى أي حال فإن مدة خروج النبي ﷺ من مكة وحتى بلوغه المدينة قد احتوت على مواقف شديدة التأزم بيد أن رسول الله ﷺ استطاع - بعون الله له - أن يديرها ويتعاطى معها باقتدار كبير وحكمة بالغة، وهذا ما ستتعرف عليه من

---

= والوجع، ٨ / ٨٠ ح ٦٣٧٣، ك: الفرائض، ب: ميراث البنات، ٨ / ١٥٠ ح ٦٧٣٣) ومسلم (ك: الهبات، ب: الوصية بالثلث، ٣ / ١٢٥٠ ح ١٦٢٨) وأبو داود (ك: الوصايا، ب: ما جاء في ما لا يجوز للموصي في ماله، ٣ / ١١٢ ح ٢٨٦٤) والترمذي (أبواب الوصايا، ب: ما جاء في الوصية بالثلث، ٤ / ٤٣٠ ح ٢١١٦).

(١) حديث صحيح، أخرجه الترمذي (أبواب المناقب، ب: فضل مكة، ٥ / ٧٢٣ ح ٣٩٢٦ وقال: هذا حديث حسن صحيح غريب من هذا الوجه) والأزرقي في أخبار مكة (٢ / ١٥٥) والبزار (١١ / ١٧ ح ٤٦٩٠، ١١ / ٢٩٥ ح ٥٠٩٥) وابن الأعرابي في معجمه (٢ / ٦١٣ ح ١١٨١) وابن حبان (ك: الحج، ب: ذكر البيان بأن مكة كانت أحب الأرض إلى رسول الله ﷺ، ٩ / ٢٣ ح ٣٧٠٩) والطبراني في الكبير (١٠ / ٢٦٧ ح ١٠٦٢٤، ١٠ / ٢٧٠ ح ١٠٦٣٣) والبيهقي في الشعب (حديث الكعبة والمسجد الحرام والحرم كله، ٥ / ٤٦٥ ح ٣٧٢٤) والضياء في المختارة (١٠ / ٢٠٩ ح ٢١٧، ٢١٨، ٢١٩).

خلال بقية مطالب هذا المبحث، وذلك على النحو التالي:

\*\*\*

## المطلب الثاني

ما يتعلق من حديث الهجرة بمفهوم الأزمة ومراحلها

\* الفرع الأول: العناصر الأساسية للأزمة:

من العناصر الأساسية التي شكلت الأزمة مدة الخروج من مكة إلى المدينة:

- المسألة الأولى: عنصر التهديد: والذي يتمثل في سلسلة الإيذاءات التي

مورست - بالفعل - ضد المسلمين والتي طالت أنفسهم وأموالهم، كما في أخبار بلال وصهيب وآل ياسر، حتى اضطروا إلى الهجرة إلى الحبشة أول مرة، وقد مر معنا قول أم المؤمنين عائشة - رضي الله عنها - والذي يسלט الضوء على هذه الحقيقة: «فلما ابتلي المسلمون خرج أبو بكر مهاجرًا نحو أرض الحبشة...»<sup>(١)</sup>.

ومن الجدير بالذكر أن هذا العنصر - التهديد - بقي قائمًا بضراوة أثناء الأزمة وهو ما عبر عنه أبو بكر رضي الله عنه بقوله: «ثم ارتحلنا والطلب في إثرنا» يعني بذلك الجماعة الذين خرجوا في طلبهم طمعًا في المكافأة التي رصدتها قريش، وكان من بين هؤلاء سراقه بن مالك الجعشمي.

- المسألة الثانية: عنصر الوقت: من خلال استعراضنا لمرويات حديث الهجرة نجد أن النبي صلى الله عليه وسلم جعل الهجرة من مكة إلى المدينة على وقتين: الأول: كان بمثابة الإذن لعامة المسلمين أن يهاجروا فرارًا من أذى المشركين وطليلة لمن يلحق بهم، وهذا يحدده

---

(١) حديث صحيح، تقدم تخريجه.

قوله ﷺ: «إني أريت دار هجرتكم، ذات نخل بين لابتين» قالت عائشة: فهاجر من هاجر قبل المدينة، ورجع عامة من كان هاجر بأرض الحبشة إلى المدينة.

ثم كان الوقت الثاني للهجرة بعده بأربعة أشهر، وهو خاص بالقائد ﷺ وأقرب المقربين منه وهو أبو بكر - رضي الله عنه - ولا ريب أن تأخر القائد هذه الفترة كان مرتهاً بإذن من الله - تعالى - له في الهجرة؛ كون أن هجرته هو ﷺ تختلف عن غيره، ويترتب عليها من الأحكام والالتزامات والشئون الكثير والكثير، فعن عائشة - رضي الله عنها - قالت: «وتجهز أبو بكر قبل المدينة، فقال له رسول الله ﷺ: «على رسلك، فإني أرجو أن يؤذن لي» فقال أبو بكر: وهل ترجو ذلك بأبي أنت؟ قال: «نعم» فحبس أبو بكر نفسه على رسول الله ﷺ ليصحبه، وعلف راحلتين كانتا عنده ورق السمر وهو الخبط، أربعة أشهر...» إلى أن قالت: «فجاء رسول الله ﷺ فاستأذن، فأذن له فدخل، فقال النبي ﷺ لأبي بكر: «أخرج من عندك». فقال أبو بكر: إنما هم أهلك، بأبي أنت يا رسول الله، قال: «فإني قد أذن لي في الخروج» فقال أبو بكر: الصحابة بأبي أنت يا رسول الله؟ قال رسول الله ﷺ: «نعم»<sup>(١)</sup>.

### \* الفرع الثاني: خصائص الأزمة:

مر معنا من قبل أن للأزمة خصائص معينة، وعلى من يدير الأزمة أن ينتبه لها حتى يأتي التعاطي معها على الوجه المطلوب، وقد اجتمعت عدة خصائص في هذه الأزمة وتعاملت معها القيادة أحسن ما يكون التعامل وأتمه، وذلك على النحو التالي:

- المسألة الأولى: على مستوى شح المعلومات - باعتباره واحداً من الخصائص اللصيقة بالأزمة والذي يعد من أهم معوقات الاكتشاف المبكر للأزمة وتداعياتها المختلفة - استطاع النبي ﷺ التغلب على ذلك بتكليف عبد الله بن أبي بكر برصد

(١) حديث صحيح، تقدم تحريجه.

وتجميع كافة المعلومات من قريش والتي تفيد في اتخاذ القرارات المناسبة، وفي الحديث أن عبد الله كان يبيت عند رسول الله ﷺ وأبي بكر - رضي الله عنه - وهما بالغار، ثم يدلج من عندهما بسحر، فيصبح مع قريش كبائن، فلا يسمع أمرًا يُكتادان به إلا وعاه حتي يأتيهما بخبر ذلك حين يختلط الظلام».

- المسألة الثانية: وجود أطراف تدير بالأزمة: وهذه من خصائص الأزمة - كذلك -

فما إن علمت قريش بخروج النبي ﷺ وصاحبه من بين أيديهم حتي اجتمعوا على ضرورة الإمساك به والقبض عليه، غير أن النبي ﷺ اتخذ من الإجراءات ما يفوت عليهم مرادهم، ومن أبرز هذه الإجراءات: مكثه ﷺ بالغار - وهو مكان قريب منهم - ثلاثة أيام حتى يخف الطلب، وكفه سراقه عن ملاحقته، ومخالفته الطريق المعهودة، وكان له ﷺ ما أراد.

- المسألة الثالثة: سيطرة حالة من الفزع على من تحل بهم الأزمة: وهذه الخصيصة

سبق وبيننا أن عدم التعاطي معها بحكمة وتؤدة، يفضي - حتمًا - إلى إرباك القيادة والزيادة في الأعباء الملقاة عليها، ولذا فإن القيادة الحكيمة يتوجب عليها أن تتعامل بشكل فوري مع هذه الحالة بما يعيد الهدوء والطمأنينة للمحيطين بها، وهذه الخصيصة والتعاطي الأمثل معها يصوره حديث أنس - الذي تقدم معنا - عن أبي بكر ﷺ قال: «كنت مع النبي ﷺ في الغار، فرفعت رأسي فإذا أنا بأقدام القوم، فقلت: يا نبي الله، لو أن بعضهم طأطأ بصره لرآنا، قال: «اسكت يا أبا بكر، اثنان الله ثالثهما» حيث رأينا رسول الله ﷺ يعجل بقطع الطريق على المخاوف التي بدأ شيء منها يتسلل إلى نفس الصديق ليس على نفسه وإنما على رسول الله ﷺ ولا شك أن عجلة النبي ﷺ إلى ذلك أعادت الهدوء إلى المشهد بما يمكن القيادة من اتخاذ الإجراءات السديدة.

\* \* \*

## المطلب الثالث

### ما يتعلق بمراحل الأزمة

\* الفرع الأول: مرحلة الميلاد: لاشك أن المشركين في مكة كانوا قد أقاموا علاقة ملؤها المكر السيئ بالنبي ﷺ والكيد له مذ علموا بما يدعوا إليه وإقبال الناس عليه، غير أن هذا الكيد والمكر كانا قد بلغا مداهما يوم أجمعوا أمرهم وشركاءهم على ضرورة التخلص من النبي ﷺ بقتله بطريقة تجعل دمه يتفرق في القبائل، ومن ثم لا تقوى قبيلته على الأخذ بثأره، وينتهي الأمر عند ذلك الحد، وهذه اللحظة هي التي تعتبر لحظة ولادة الأزمة حيث ترتب عليها البدء في رحلة الهجرة المباركة.

\* الفرع الثاني: مرحلة التوسع والانتشار: وتحدد بالنفير الذي أعلنته قريش من أجل الإمساك برسول الله ﷺ وأبي بكر، وفي الحديث قال سراقة: «جاءنا رسل كفار قريش، يجعلون في رسول الله ﷺ وأبي بكر، دية كل واحد منهما، من قتله أو أسره». وكان من شأن هذا الإغراء الذي سال له لعاب كل طامع أن اتسعت رقعة الباحثين عن النبي ﷺ وصاحبه ولم يعد الأمر محصوراً في جهاذة الكفر فقط.

\* الفرع الثالث: مرحلة التمكن والاستحكام: حيث لحق سراقة بهم ولم يعد يمنعهم شيء من الإمساك بهم.

\* الفرع الرابع: مرحلة الانحسار والاختفاء: بوصول النبي ﷺ المدينة.

\* الفرع الخامس: مرحلة التعافي: وتبدأ ببناء المسجد إيماناً بالاستقرار وإقامة

الدولة.

\*\*\*

## المطلب الرابع

### فوائد الأزمة

\* الفرع الأول: الكشف عن القدرات الكامنة في الكفاءات البشرية:

ظهر ذلك جلياً في مواقف مختلفة للفريق الذي صحب النبي ﷺ في الهجره، ومن ذلك على سبيل المثال: حسن تصرف أسماء - رضي الله عنها - عندما شقت نطاقها كي تحمل فيه الطعام وتشد وسطها بالشق الآخر، كما ظهر في قدرة عبد الله بن أبي بكر في التمويه ورصد تحركات قريش بدقة ونقلها إلى الرسول ﷺ ولا يُغفل في هذا الصدد ذلك الدور القيادي المؤثر الذي قام به مصعب بن عمير ؓ الذي كان - بدعوته أهل يثرب - سبباً في إسلام عدد كبير منهم حيث لم يوجد بيت إلا ودخله الإسلام قبيل مقدم النبي ﷺ.

\* الفرع الثاني: تغير المعادلات:

وهذه الفائدة تتجلى في موقف سراقه حيث خرج طالباً النبي ﷺ وأبا بكر؛ رجاء الفوز بالجائزة التي رصدتها قريش لمن يمسك بهما، ثم تغير الأمر تماماً بعدما رأى وعائين صون الله - تعالى - لنبيه الكريم، فجعل من نفسه مدافعاً عنه، وفي حديث أنس قال: «فكان أول النهار جاهاً على نبي الله ﷺ وكان آخر النهار مسلحة له».

\* الفرع الثالث: مواجهة المشكلات الكامنة:

ومن ذلك مواجهة النبي ﷺ اليهود بالحقيقة التي طالما أخفوها وبالغوا في إنكارها وهي نبوته ﷺ حيث قال لهم: «يا معشر اليهود، ويلكم، اتقوا الله، فوالله الذي لا إله إلا هو، إنكم لتعلمون أني رسول الله حقاً، وأني جئتكم بحق، فأسلموا»، قالوا: ما نعلمه، قالوا للنبي ﷺ قالها ثلاث مرار...».

\* الفرع الرابع: وضع استراتيجيات جديدة:

حيث سلكوا طريقاً غير تلك الطريق المعهودة في هجرتهم إلى المدينة.

\* الفرع الخامس: نشوء أنظمة للإنذار المبكر:

كما يظهر من صنع عبد الله بن أبي بكر ونقله أخبار وخطط وتدابير قريش أولاً بأول كي يتخذ النبي ﷺ قراره على بينة وعلم.

\* \* \*

### المطلب الخامس

من حيث سمات فريق إدارة الأزمة

\* الفرع الأول: سمات القائد:

- المسألة الأولى: امتلاك القدرة على التأثير: ولئن كنا نفترض اتصاف قائد فريق إدارة الأزمة بذلك بصفة عامة، فإن القائد هنا أمره مختلف؛ لأن الفريق المحيط به ﷺ يوقن أن طاعته له هي من صميم إيمانه وإسلامه، ولذا فإن تأثير النبي ﷺ فيمن حوله - وفي مقدمتهم من كان منهم مناطاً به مهمة ما - كان قد بلغ المنتهى والغاية القصوى، وحديث الهجرة مفعم بالمواقف التي يظهر فيها التأثير القوي للنبي ﷺ في نفوس من حوله، ومنها مدى الامتثال الذي كان عليه الصديق بين يدي النبي ﷺ فبرغم شدة اشتياقه للهجرة واللحاق بالصحب الكرام إلا أنه امتثل وتأنى لما ألمح له رسول الله ﷺ برغبته في ذلك، كما يظهر من هذا المقطع والذي جاء فيه: «وتجهز أبو بكر قبل المدينة، فقال له رسول الله ﷺ: «على رسلك، فإني أرجو أن يؤذن لي» فقال أبو بكر: وهل ترجو ذلك بأبي أنت؟ قال: «نعم» فحبس أبو بكر نفسه على رسول الله ﷺ ليصحبه» والمواقف والشواهد على تأثير النبي ﷺ فيمن حوله في حديث الهجرة وغيره كثير.

- المسألة الثانية: التفاعل الدائم بين القيادة وتداعيات الأزمة: تشير وقائع

الهجرة إلى أن رسول الله ﷺ لم يكن بمنأى عن الأحداث ومجرياتها، بل كان حاضراً بقوة فيها مخططاً وموجهاً ومحركاً، ومن ذلك ما نفهمه من قول عائشة - رضي الله عنها -:

«ولم يمر علينا يوم إلا يأتينا فيه رسول الله طرفي النهار، بكرة وعشيًا...» وهذا القدر يوضح أن ثمة تفاعلاً قوياً بين القيادة والفريق على الدوام، غير أنه وفي أوقات الشدة يكون هذا التفاعل أكثر حضوراً وأعلى نبرة، كما تصوره ألفاظ مقطع آخر تقول فيه أم المؤمنين - رضي الله عنها - : «بينما نحن يوماً جلوس في بيت أبي بكر في نحر الظهر، قال قائل لأبي بكر: هذا رسول الله ﷺ متقنعاً، في ساعة لم يكن يأتينا فيها، فقال أبو بكر: فداء له أبي وأمي، والله ما جاء به في هذه الساعة إلا أمر، قالت: فجاء رسول الله ﷺ فاستأذن، فأذن له فدخل، فقال النبي ﷺ لأبي بكر: «أخرج من عندك». فقال أبو بكر: إنما هم أهلك، بأبي أنت يا رسول الله، قال: «فإني قد أذن لي في الخروج»، كما ظهر ذلك التفاعل - كذلك - عند بناء المسجد حيث كان رسول الله ﷺ ينقل معهم اللبن ويقول: «هذا الحمال لا حمال خبير، هذا أبر ربنا وأطهر» ويقول: «اللهم إن الأجر أجر الآخرة فارحم الأنصار والمهاجرة». ولم ينقطع هذا التفاعل حتى بعد زوال الغمة وانكشاف الملمة، والمقام بالمدينة، ومما بيدي ذلك أنه ﷺ لما أخبرته عائشة - رضي الله عنها - بمرض أبي بكر وبلال قال: «اللهم حبب إلينا المدينة كحبنا مكة، أو أشد وصحبها وبارك لنا في صاعها ومدها، وانقل حماها فاجعلها بالجحفة» فهو ﷺ كان حريصاً على معرفة أخبار أصحابه وتحسس أحوالهم ولولا ذلك لما اهتمت عائشة - رضي الله عنها - بنقل خبر مرض أبي بكر وبلال إليه ﷺ كما أنه ﷺ كان حريصاً من ناحية أخرى على أن يوفر لأصحابه بيئة صالحة يهنئون بالعيش فيها وهذا ظاهر من توجهه ﷺ بالدعاء أن يملأ الله - تعالى - القلوب بمحبة المدينة وسكنائها، والرغد في العيش، والصحة في الأبدان.

- المسألة الثالثة: تفويض السلطة: وهذه من السمات البارزة لرسول الله ﷺ في حديث الهجرة حيث كان وبحكمة بالغة يفوض من يرى أنه جدير بالتفويض في أداء بعض المهام، كتفويضه أبا بكر في التجهيز للسفر بإعداد الراحلتين، وتفويضه عبد الله



بن أبي بكر في استطلاع أخبار قريش، وعامر بن فهيرة في تأمين الطعام، وعبد الله بن أريقط في استلام الراحلتين والدلالة في الطريق.

- المسألة الرابعة: القدرة على اتخاذ القرارات العادلة والحاسمة: تقدم لنا القول

بأن هذه السمة لها مكانة كبيرة في كسب ثقة الناس فيمن يتسم بها سيما القادة والمقدمين، ومن المواقف التي ظهرت فيها هذه السمة في حديث الهجرة قرار الرسول ﷺ ببناء المسجد حيث كان القرار حاسماً بدليل بناء المسجد بالفعل، ولا يزال موجوداً إلى يومنا هذا، في نفس مكانه الذي بني فيه أول مرة، كما كان القرار عادلاً لإصرار النبي ﷺ أن يدفع ثمن الأرض لسهل وسهيل اليتيمين مالكي الأرض، ورفض أن يكون هبة منهما أو نحو ذلك، ولا يخفى أن هذا التصرف من تمام العدل والبعد عن الظلم والجور.

- المسألة الخامسة: التأكيد على تقوية روح الولاء والانتماء في نفوس الفريق:

والقائد الفذ هو من يعمل على ذلك حتى لا يُفجأ في أوقات الشدائد والأزمات بأنه وحيد في الساحة، فيكون كساع إلى الهيجا بغير سلاح، وقد كان لهذا العامل آثار كبيرة في رحلة الهجرة نذكر منها ما كان من حرص أبي بكر منقطع النظير على سلامة رسول الله ﷺ من أن يناله أي أذى أو ضرر، فرأيناه يعتني بطعامه وشرابه، ويظلمه بردائه، ويفديه بنفسه وماله وولده، وهذا أعظم ما يكون من الولاية والنصرة، ومن آثار الولاء لرسول الله ﷺ والانتماء للإسلام ذلك الموقف الذي وقفه الأنصار حديثو العهد بالإسلام، والذين هم في معظمهم آمنوا برسول الله ﷺ ولم يلقوه ومع ذلك عندما دعاهم وهو على مشارف المدينة خفوا إليه وأحاطوا به معلنين ولاءهم التام له قائلين للرسول ﷺ وأبي بكر - رضي الله عنه -: «اركبا آمنين مطاعين، وحفوا دونهما بالسلاح».

- المسألة السادسة: رصد بعض الكافآت المادية: يحتاج القائد في بعض الأحيان أن

يكافئ ماديًا على بعض الأعمال التي تعظم جدواها وتحمد آثارها وعواقبها خاصة في أوقات

الشدائد والأزمات، ومن الشواهد على ذلك من حديث الهجرة أن سراقه لما طلب من رسول الله ﷺ كتاب أمان أمر النبي ﷺ عامر بن فهيرة فكتب له ذلك في رقعة من أديم. فهذه المكافأة كان لها أثرها بلا شك في تحول سراقه من طالب طامع إلى منافع مدافع.

### \* الفرع الثاني: سمات الفريق:

- المسألة الأولى: العمل بروح الفريق: ولعل الساعات الأولى من الأزمة تبدي قدرًا كبيرًا من هذه السمة على اعتبار أنها أشد اللحظات التي تتطلب جهودًا إضافية وتنسيقات دقيقة بين أفراد الفريق حتى لا تتعارض المهام مما يترتب عليه خلل ربما تسبب في تعقيد الأزمة وانعدام التعاطي معها، ففي اللحظات والساعات الأولى ظهر القدر الكبير من هذا الانسجام بين أفراد الفريق ممثلًا في أبي بكر بجوده وسخائه وبذله ومرونة موقفه بتقبله التام النزول عن رغبته في اللحاق بالمهاجرين فور علمه برغبة النبي ﷺ في استبقائه ليكون رفيقًا له في هجرته، وأسماء بتعاونها مع أختها عائشه في تجهيز الراحلتين، ثم بتحملها المخاطر حيث كانت تغدو وتروح على النبي ﷺ وأبي بكر أيام إقامتهم بالغار حاملة لهم الطعام بالرغم من أنها كانت في شهر حملها الأخير، كما نفهم من قولها: «حملت بعبد الله بن الزبير، فخرجت وأنا متم فأتيت المدينة فنزلت بقاء فولدته بقاء...»، وكان الفريق ممثلًا - كذلك - في عبد الله بن أبي بكر بذكائه ودهائه وقدرته الفائقة على نقل أخبار المشركين وما يخططون له بخصوص النبي ﷺ وصاحبه، وعامر بن فهيرة بحرصه على حلب الشياه وتقديم اللبن لهما وتعميته للمشركين والتمويه عليهم، وعبد الله بن أريقط بأمانته - رغم كفره - وخبرته بدروب الصحراء ومجاهلها، والملاحظ أن الفريق رغم تنوع مهارات أفرادها إلا أنهم ويتعاونهم الكبير، وتوفر القدر اللازم من إحسان الظن الذي تظهره عبارة الصديق «إنما هم أهلك» أي الذين هم محل ثقتك وحسن ظنك، خرجت هذه المهارات وكأنها صادرة

عن جهة واحدة مما أسهم بشكل كبير في المرور في هذه اللحظات الصعبة الثقيلة بدون أي خسائر أو إخفاقات. ومما هو جدير بالذكر أن العمل بروح الفريق ظلت كسمة تظل هذا الفريق طيلة الرحلة، بل واستمرت حتى بعد نهاية الأزمة والتعافي منها، ولا أدل على ذلك من مشهد المسلمين ومعهم رسول الله ﷺ قائدهم، وهم يبنون المسجد نواة الدولة بهمة عالية وعزيمة وثابة ورغبة صادقة في الآخرة وخيرها وبرها حيث جعلوا - جميعاً - ينقلون الصخر وهو يرتجزون ورسول الله ﷺ معهم، يقولون: «اللهم إنه لا خير إلا خير الآخرة، فانصر الأنصار والمهاجرة». فبنوا المسجد في تلك البقعة المباركة وبنوا معه آمالاً عريضة بدولة كبرى لم تمر كثير من السنين حتى أذهلوا الدنيا بها واقعاً ملموساً.

- المسألة الثانية: الحضور القوي لمهارة إدارة الوقت: ففي اللحظات العصيبة لا مجال لإضاعة الأوقات أو بذلها في غير محلها؛ لأن أي تفريط في عامل الوقت أو إساءة إدارته يعرض الفريق لما لا طاقة له به من المخاطر المؤكدة، ومن ثم توجب على فريق إدارة الأزمة أن يُعنى بنوعية إدارته للوقت أثناء الأزمة أيما عناية، وقد بدا ذلك جلياً من أول لحظة بدأت فيها الهجرة، حيث انتظر رسول الله ﷺ الإذن من الله - تعالى - فلما أذن له لم يتباطأ ولم يبدد الوقت فيما لا طائل من ورائه، بل خف لتنفيذه.

كما يظهر حسن إدارة الوقت في الإقامة ثلاثة أيام بالغار كأسلوب من أساليب المناورة، حتى تنقطع آمال المشركين في اللحاق بهم ويأسوا من طلبهم مما يعطيهم حيزاً أكبر من اختيار تحركاتهم ولا يكونون مدفوعين ولا مجبرين على فعل أو سلوك ربما لا يتناسب مع حالهم تحت وطأة الطلب، وفي تحديد الإقامة بثلاثة أيام ليس أكثر ملمح آخر في غاية الدقة وهو أن الطريق من مكة إلى المدينة له أمد محدد زيادة ونقصاناً فلو أنهم زادوا عن الثلاثة وعلم المشركون بعدم وصولهم إلى المدينة لتجدد لديهم الأمل في اللحاق بهم، ومن ثم يكررون محاولات طلبهم ثانية مما يؤثر سلباً على

تحركاتهم، ولا شك أنه كان حاضراً في ذهن النبي ﷺ ضرورة تعويض هذه المدة التي كمنها بالغار بالإسراع في السير في مواضع أخرى وهذا ما تم بالفعل، وفي هذا يقول الصديق - رضي الله عنه -: «فخرجنا ليلاً فأحشنا ليلتنا ويومنا حتى قام قائم الظهيرة، ثم رفعت لنا صخرة فأتيناها ولها شيء من ظل» فدل هذا النقل مع الذي سبقه على أن النبي ﷺ كان يستثمر ويوظف عامل الوقت بدقة بالغة وبما يسهم في إنجاح مهمته بحيث يكف عن المسير في وقت الطلب ويصل ليله بنهاره ليعوض ما فاتته ولينهى المهمة بأقصى سرعة وبأقل خسائر وقتها طاب لهم ذلك وسنح.

كذلك تظهر الحنكة في توظيف الوقت في موضع آخر وذلك عندما بلغ النبي ﷺ المدينة وقبل أن يدخلها بقي بضع عشرة ليلة حددت بأربع عشرة ليلة في حديث أنس عند البخاري وغيره، قضائها في بني عمرو بن عوف، وهي مدة لا بد منها لترتيب الأوضاع داخل المدينة التي هي بمثابة أرض جديدة يحتاج الأمر معها إلى نوع من الأناة بغية استجلاء القيادة أموراً محددة ينبني عليها قرار الدخول من عدمه، ومن أهم الأمور التي كانت القيادة في حاجة إلى استجلائها واستدعت التأني هذه المدة معرفة موقف أهل المدينة من الوافد الجديد عليهم ومدى ولائهم له، وهذا ما حصل بالفعل حيث أرسل النبي - كما في حديث أنس - إلى ملأ بني النجار، فجاءوا متقلدي سيوفهم، وقالوا اركبوا آمنين مطاعين، وحفوا دونها بالسلاح» فدل ذلك على أن الأيام التي قضائها النبي ﷺ في بني عمرو بن عوف كانت جزءاً لا يتجزأ من إدارة الأزمة على نحو يسهم في اتخاذ القيادة القرارات المناسبة للمرحلة، وبما يسفر عن نتائج تعجل بالتعافي من الأزمة والدخول في مراحل جديدة.

- المسألة الثالثة: الجاهزية الدائمة لدى أعضاء الفريق: من السمات البارزة في

فريق الهجرة رفع درجة استعدادده إلى الدرجة القصوى طيلة فترة الحدث، وقد بدت

هذه السمة منذ اللحظات الأولى التي علم فيها أبو بكر برغبة النبي ﷺ في صحبته إياه في الهجرة حيث بدأ على الفور بتجهيز راحلتين والاعتناء بهما ولمدة أربعة أشهر، كما بدت الجاهزية كذلك لدى المسلمين بالمدينة حيث كانوا يغدون كل غداة إلى الحرة ينتظرون رسول الله ﷺ حتى يردهم حر الظهيرة، ثم لما بلغ النبي ﷺ المدينة ثاروا إلى سلاحهم وأحذقوا به. وكل هذه المشاهد تدل على أن الفريق كان مستحضرًا تمامًا خطورة الحدث الذي بدأت مجرياته من ساعة خروج النبي ﷺ من مكة، ولذا كانوا على درجة عالية من الأهبة والاستعداد والجاهزية.

- المسألة الرابعة: إحسان الأداء وإتقان العمل: نظرًا لما للأزمة من أحوال تنطوي على تسارع في أحداثها وتتابع في مجرياتها، فإن فريق الأزمة يجب أن يتسم بإتقان عمله وإحسانه - أيا كان ذلك العمل - لأنه ليس في مصلحته أن يقدم عملاً مهلهلاً قاصراً، كما أنه ليس لديه من الوقت والإمكانات - في ظل موقف شديد التأزم - ما يجعله يعيد إنتاج الأعمال السالفة كونها لم يُحَسَّن أداؤها أول مرة، إذاً إحسان الأعمال وإتقانها من أول مرة يحفظ الجهود والأوقات، وتلك من المطالب الهامة في إنجاح عملية إدارة الأزمة، وفي حديث الهجرة نجد عناية من قبل الفريق بتلك السمة، كما يظهر من قول أم المؤمنين - رضي الله عنها - عن فعلها وأساء بالراحلتين: «فجهزناهما أحث الجهاز» وهذا من إتقان وإحسان العمل ولا ريب، كما يظهر إحسان العمل - كذلك - في العديد من صنيع أبي بكر أثناء الهجرة، ولعل النقل التالي يكشف عن هذا الجانب بكثير من الوضوح والبيان، وفيه يقول الصديق - رضي الله عنه -: «ثم رفعت لنا صخرة، فأتيناهما ولها شيء من ظل، قال: ففرشت لرسول الله ﷺ فروة معي، ثم اضطجع عليها النبي ﷺ فانطلقت (أنفض ما حوله)، فإذا أنا براع قد أقبل في غنيمة يريد من الصخرة مثل الذي أردنا، فسألته: لمن أنت يا غلام؟ فقال: أنا لفلان، فقلت له: هل في غنمك من

لبن؟ قال: نعم، قلت له: هل أنت حالب؟ قال: نعم، فأخذ شاة من غنمه، فقلت له: (انفض الضرع)، قال: فحلب كثة من لبن، ومعني إداوة من ماء عليها خرقة، قد (روأتها) لرسول الله ﷺ (فصببت على اللبن حتى برد أسفله)، ثم أتيت به النبي ﷺ فقلت: اشرب يا رسول الله، فشرب رسول الله ﷺ (حتى رضيت)... فهذا أبو بكر يمعن في تقديم خدمة مميزة متقنة لرسول الله ﷺ في منامه ونظافة طعامه وشرابه، وكل هذا من إحسان العمل وإتقانه في هذه الأوقات العصيبة.

- المسألة الخامسة: التفهم التام للرؤية والرسالة والأهداف: كانت هذه الأمور في غاية الوضوح بالنسبة للفريق الذي صحب النبي ﷺ في هذه الرحلة المباركة، ولأجل ذلك جاءت أعمالهم لتصب في خدمة هذه العناوين الثلاثة (الرؤيا والرسالة والأهداف) مما كتب لها النجاح والسداد، كما يظهر من عمل الصديق وابنه عبد الله وعامر بن فهيرة وابن أريقط حيث كان الجميع مهموما بنجاح المهمة - والمهمة فقط - غير عابئين ولا مكترئين بأي عوارض تعن لهم من شأنها أن تؤثر - ولو قليلاً - على الهدف الذي خرجوا من أجله والرسالة التي يحملونها، ومما يدل على ذلك قول سراقه: «عرضت عليهم الزاد والمتاع، فلم يرزآني ولم يمنعاني» أي لم يأخذوا مني شيئاً، ولم ينقصا مالي، لأن ذلك ليس داخلياً في رسالتهم ولا في أهدافهم التي من أجلها هاجروا. وعلى أي حال نستطيع القول إن الصحابة في هجرتهم إلى المدينة كانوا على بصيرة تامة بالشأن الذي لأجله خرجوا، ولذا لم تتشعب بهم الأهواء فتحول بينهم وبين بلوغ حاجتهم، وفي عبارة موجزة حدد خباب بن الارت رؤية ورسالة وأهداف المسلمين من وراء هجرتهم إلى المدينة، وذلك في قوله: «هاجرنا مع رسول الله ﷺ نبتغي وجه الله، ووجب أجرنا على الله، فمنا من مضى لم يأكل من أجره شيئاً، منهم مصعب بن عمير...» فرؤيتهم: الهجرة مع رسول الله، ورسالتهم: أن ذلك ابتغاء وجه الله، وههدفهم: الأجر من الله تعالى.

- المسألة السادسة: البذل والتضحية: لقد قدم الفريق المحيط برسول الله ﷺ

أندر الأمثلة وأجملها في البذل والتضحية أثناء الهجرة - كما هو حالهم، رضي الله عنهم، معه في شتى المواقف والمشاهد، ومن ذلك هجرتهم معه وتركهم أموالهم وأهلهم وراءهم، وهم مع ذلك في منتهى الرضا وراحة البال، وبذلهم ما يستطيعون من مال وجهد في سبيل إنجاح هذا العمل الكبير، كما هو حال أبي بكر وأسماء واليتيمين بالمدينة اللذين عرّضًا ما يملكان من أرض لبني عليها رسول الله ﷺ مسجده وبدون مقابل لولا إصراره ﷺ على أن يكون ذلك بثمانه، وكما ذكرنا أولاً يعتبر مجرد ترك الأهل والمال والولد والعشيرة والذكريات وتكبد آلام الغربة من أكبر التضحيات، وهذا ما يؤكد قوله ﷺ: «ما أطيبك من بلد، وأحبك إلي، ولولا أن قومي أخرجوني منك ما سكنت غيرك».

\* \* \*

### المطلب السادس

#### من حيث أساليب التعامل مع الأزمة

- الفرع الأول: أسلوب احتواء الأزمة: ثمة مشهدان بارزان يدلان بوضوح على

اعتماد النبي ﷺ هذا الأسلوب من أساليب الخروج من الأزمات قبل تشكلها واستحكامها، المشهد الأول عندما سأل سراقه رسول الله ﷺ أن يكتب له أماناً أمر النبي ﷺ عامر بن فهيرة، فكتب في رقعة من أديم، وبذلك احتوى النبي ﷺ أمر سراقه الذي لو ترك لمثل خطرًا أكيدًا على مسار الهجرة المباركة، والمشهد الثاني عند دخول النبي ﷺ المدينة حيث كان كل فريق يريد أن يظفر بشرف نزول النبي ﷺ عليه أول مرة، ولو تم ذلك في بيئة يفاخر أهلها بمثل ذلك أيًا مفاخرة وتنظم لأجله القصائد وتعد له المجالس، لربما خلف حزنًا في نفس من لم يظفر به، ولذا عمد النبي ﷺ

إلى احتواء ذلك بربط منزله بالمكان الذي تبرك فيه الناقة وبذا يحصل المطلوب من غير أن يجد أحد في نفسه شيئاً. وفي الحديث: «فسار يمشي معه الناس حتى بركت عند مسجد الرسول ﷺ بالمدينة، وهو يصلي فيه يومئذ رجال من المسلمين، وكان مربداً للتمر، لسهيل وسهل غلامين يتيمين في حجر أسعد بن زرارة، فقال رسول الله ﷺ حين بركت به راحلته: «هذا إن شاء الله المنزل» ثم لما أراد النبي ﷺ الإيواء إلى منزل يقل فيه أشار بما لا يصلح أن يكون محلاً للتنازع ولا الاختلاف حينما قال: «أي بيوت أهلنا أقرب» فنزل في دار أبي أيوب، وقد استقر في أعراف القوم وغيرهم أن القريب أولى بقريبه، بل يعد تجاوزه عيباً لا يقره عليه العقلاء.

- الفرع الثاني: أسلوب تحييد بعض عناصر الأزمة: حتى يتمكن القائد من مواجهة عناصر المشاكل والأزمات الكبرى؛ ولذا رأينا النبي ﷺ يُحَيِّد التهديد الذي يمثلته سراقه جانباً كما في حديث البراء - رضي الله عنه - وفيه: «فدعا عليه النبي ﷺ فساخت به فرسه...» وقد استجاب الله - تعالى - لنييه وذهب عنصر مهم من عناصر الأزمة وهو تهديد سراقه.

- الفرع الثالث: أسلوب الصدمة والمباغته: وقد استخدم النبي ﷺ هذا الأسلوب مع جهة تمثل خطراً داهماً في مرحلة شديدة الحساسية، وهي مرحلة بناء الدولة بعد وصول النبي ﷺ المدينة وهذه الجهة كانت تتمثل في يهود المدينة، وهم قوم أهل كتاب ولديهم قدرات خاصة لو استخدموها لأعاقوا - ولو إلى حين - حركة البناء المنشودة، ومثل هؤلاء لا يجدى معهم إلا ما يكشف زيفهم وباطلهم بشكل مباغت ومفاجئ يربك حركتهم ويسقطهم من أعين من حولهم، وهذا ما تم معهم بالفعل فإنه لما أسلم عبد الله بن سلام - وكان منهم - كتم إسلامه، ثم عرض النبي ﷺ عليهم الإسلام فأبوا، فسألهم عن ابن سلام فيهم فأثنوا عليه خيراً، ففاجأهم النبي ﷺ بإسلام ابن سلام وقال: «يا ابن سلام اخرج عليهم» فخرج فقال: يامعشر اليهود،



اتقوا الله. فوالذي لا إله إلا هو إنكم لتعلمون أنه رسول الله، وأنه جاء بحق، فارتبكوا تحت تأثير هذه المفاجأة وتناقضوا مع أنفسهم فبعد أن كانوا منذ قليل يثنون عليه خيراً، قالوا: كذبت. فأخرجهم النبي ﷺ وذهب تهديدهم.

- الفرع الرابع: أسلوب تحويل الأزمة عن مسارها: ومن الأمثلة على ذلك ما فعله الدليل الديلي عبد الله بن أريقط حيث عدل بهم في طريق الهجرة عن الطريق المألوفة إلى طريق السواحل، وقد أسهم ذلك كثيراً في الذهاب بالأزمة بعيداً مما هياً لنجاح المهمة، ومن ذلك ما كان يفعله أبو بكر من اتباعه للمعارض عندما كان يسأل عن النبي ﷺ فيقول: «هذا الرجل يهدينى السبيل»، وبذا يذهب بالأزمة بعيداً كذلك، لأن السائل يحسب أنه يعني الطريق، وإنما يعني سبيل الخير» وهذا التصرف فيه تحويل للأزمة عن مسارها كما لا يخفى.

\* \* \*

## المطلب السابع

### من حيث أدوات ومعايير إدارة الأزمة

#### الفرع الأول: الأدوات الأساسية لإدارة الأزمة:

- المسألة الأولى: تبسيط الإجراءات المتخذة حيال الأزمة: من الأدوات الأساسية التي تم اتخاذها لإدارة الأزمات التي واجهت النبي ﷺ ومن معه أثناء الهجرة: تبسيط الإجراءات المتبعة حتى في أشد المواقف، ولكن بما لا يُعرض أمرهم لأدنى خطورة، ومن ذلك الإجراء الذي اتخذ مع سراقاة وترتب عليه مصلحة كبرى وهي غياب التهديد الذي كان يمثله سراقاة، وكذلك في الإجراء الذي اتخذ في اختيار المنزل الذي نزل فيه النبي ﷺ في المدينة.

- المسألة الثانية: العناية بعناصر الاتصال: نظرًا لما يمثله عنصر الاتصال من أهمية خاصة أثناء الأزمات، فإنه يجب أن يختار بطريقة تراعى فيها توفر صفات معينة في ذلك العنصر المهم تساعد على أداء مهامه ببراعة وإتقان، وذلك الأمر واضح بجلاء في اختيار عناصر الاتصال التي تم بها مواجهة الأزمات أثناء الهجرة كما يظهر من وصف عبد الله بن أبي بكر بأنه «غلام شاب ثقف لقن» وكلها صفات ضرورية فيمن يعهد إليه بمهمة الاستطلاع والإنذار المبكر، كذا وصف عبد الله بن أريقط دليلهم في الهجرة بأنه «هادٍ خريت» وهي صفات تخدم هذا الجانب وتؤمنه.

- المسألة الثالثة: وضع الإجراءات الكفيلة بتأمين الكوادر والممتلكات والمعلومات: لم تخل أحداث الهجرة - بالطبع - من أداة مهمة من أدوات مواجهة الأزمات والتي تتمثل في وضع الإجراءات الكفيلة بتأمين الكوادر، وأهم شخصية تضافرت كافة الجهود لتأمينها هي شخصية النبي ﷺ كما يظهر ذلك من الدور الذي قام به أبو بكر على مدار الرحلة حيث رأيناه يحيط النبي ﷺ بقدر كبير من اهتمامه كما يظهر من النصوص التالية:

- قول سراقه وهو يطلبهم: «ورسول الله لا يلتفت وأبو بكر يكثر الالتفات».

- قول أبي بكر ﷺ لما رأى سراقه: «هذا الطلب قد لحقنا يا رسول الله، فقال: «لا تحزن إن الله معنا» ، حتى إذا دنا منا ، فكان بيننا وبينه قدر رمح أو رمحين أو ثلاثة ، قال: قلت: يا رسول الله ، هذا الطلب قد لحقنا، وبكيت، فقال ، ما يبكيك؟ فقلت: أما والله ما على نفسي أبكي، ولكنني أبكي عليك».

- قوله: «حتى أصابت الشمس رسول الله ﷺ فأقبل أبو بكر حتى ظلل عليه بردائه».

- قوله للراعي: «فقلت له: انفضض الضرع، قال: فحلب كثة من لبن، ومعني إداوة من ماء عليها خرقة، قد رواتها لرسول الله ﷺ فصبيت على اللبن حتى برد

أسفله، ثم أتيت به النبي ﷺ فقلت: اشرب يا رسول الله، فشرب رسول الله ﷺ حتى رضيت»

كذا كان من حماية الكوادر اتخاذ فريق مدرب ومجهز ليقوم بأدوار مختلفة كلها تصب في حماية الرسول ﷺ ومن معه.

كما أن ذلك التأمين امتد ليطال الناحية المعلوماتية سواء كانت معلومات عن الطرف المعادي، وقد قام بذلك عبد الله بن أبي بكر، كما تقدم معنا. أو معلومات عن النبي ﷺ ومن معه حيث لا بد فيها من التأمين التام وقد ظهر ذلك في الطلب من سراقه الكتمان، كما ظهر في التعريض الذي كان يستعمله الصديق عندما يسأل عمن معه فكان يجيب بقوله هادٍ يهديني السبيل.

كما طال التأمين - كذلك - الممتلكات ومما يدل على ذلك من أحداث الهجرة تأمين أبي بكر للراحتين وعلفهما أربعة أشهر وتعهده أساء وعائشة بتجيزهما أحث الجهاز قبيل الهجرة بيسير.

- المسألة الرابعة: تفسير قرار الخروج من الأزمة: تطلعنا الأحداث على أن الرسول ﷺ وصاحبه مرت بهما لحظات من أشد اللحظات وأصعبها وذلك حينما وصل المشركون إلى الغار ووقفوا ببابه حتى قال أبو بكر: يا رسول الله، لو أن بعضهم طأطأ بصره رأنا. فطلب منه النبي ﷺ أن يسكت ولا يخاف ولا يحزن، وبذلك أخرجه من أزمة الخوف والفرع، ثم فسر له سبب ذلك بقوله: «اثنان الله ثالثهما» والمعنى أنه لا مجال للخوف ولا للحزن والسبب أن الله معنا يحفظنا ويرعانا ومن كان الله معه فلا خوف عليه ولا حزن.

\* الفرع الثاني: معايير إدارة الأزمات:

المسألة الأولى: التحديد الدقيق للأهداف: وهذا المعيار برز بقوة في ذلك اللقاء

الذي جمع بين رسول الله ﷺ وأبي بكر قبيل البدء في أعمال الهجرة المباركة حيث قال النبي ﷺ: «إني قد أذن لي في الخروج» وبهذه الكلمات القليلة اتضح الهدف تمامًا وبدأ الجميع يتخذون من الإجراءات ما يسعى في إتمام هذا الهدف وإنجاحه، كما تدل على ذلك أحداث الهجرة وتفاصيلها.

- المسألة الثانية: الكفاءة في استغلال الفرص: نظرًا للظروف الاستثنائية التي تحيط بالأزمات، فإن المعهود إليهم بإدارتها يتوجب عليهم أن يكونوا حسني استغلال كافة الفرص المتاحة والإفادة منها أفضل ما تكون الإفادة، ويعد ذلك من المعايير الهامة التي يحكم من خلالها على إدارة الفريق للأزمة سلبيًا وإيجابيًا. وفي حديث الهجرة تم توظيف الفرص بشكل أسهم كثيرًا في تحقيق الأهداف الموضوعة، ومن ذلك توظيف سراقه في تضليل المشركين وإبعادهم عن المكان الذي فيه رسول الله ﷺ ومن معه، حيث قال النبي ﷺ لسراقه «أخف عنا»، كما اتضح استغلال الفرص وتوظيفها كذلك في إقحام اليهود بمفاجأتهم بإسلام عبد الله بن سلام مما كان له بالغ الأثر في تحجيم خطرهم وتنحيته جانبًا ولو إلى حين في فترة عصيبة وهي فترة تأسيس دولة الإسلام وإرساء دعائمها.

\*\*\*

## المطلب الثامن

من حيث السمات العامة للمنهج النبوي

\* الفرع الأول: سمات ما قبل الأزمة:

- المسألة الأولى: التهيئة النفسية لاستقبال الأزمة: تمثل التهيئة النفسية لاستقبال الأزمة سمة هامة في مواجهتها وحسن التعاطي معها، كون ذلك يوطن الإنسان على إعداد العدة وأخذ الأهبة حتى إذا ما أقبلت الأزمة لم تكن ثقيلة، وإذا ما أدبرت لم تكن

عواقبها وخيمة، ونظرًا لما لأمر الهجرة من شدة ومشقة احتاج أمرها إلى تهيئة نفسية تسبقها، وبمراجعة النصوص في هذا الصدد نجد أن أول نص كان يحمل هذا المعنى يرجع إلى البدايات الأولى التي تلقى فيها النبي ﷺ الوحي وذلك في الحوار الذي دار بين ورقة بن نوفل والنبي ﷺ حيث قال له ورقة بعد أن سمع ما جرى بين النبي ﷺ وجبريل وأيقن من حقيقة نبوته: «يا ليتني فيها جذعًا، ليتني أكون حيا إذ يخرجك قومك، فقال رسول الله ﷺ: «أو مخرجي هم؟ قال: نعم، لم يأت رجل قط بمثل ما جئت به إلا عودي». فكانت كلمات ورقة بمثابة تهيئة مبكرة للنبي ﷺ لما سيكون بعد ذلك من إخراج قومه له من مكة. كذا فإن النبي ﷺ بدوره هيأ الصحابة - رضي الله عنهم - لذلك الأمر قبل الهجرة بفترة غير قصيرة ليأخذوا كامل استعدادهم لها بقوله لهم: «إني أريت دار هجرتكم، ذات نخل بين لابتين».

- المسألة الثانية: التخلص من معوقات العلاج: من السمات البارزة في تعامل المنهج النبوي مع الأزمة التخلص من المعوقات التي تعترض سبل علاج الأزمة وتعمل على إطالة أمدھا، ومن الأمثلة على ذلك من حديث الهجرة ذلك الموقف بين النبي ﷺ وأبي بكر بالغار، وقد أحرق بهم العدو، وأصبحوا قاب قوس أو أدنى من الإمساك بهم، عندئذ سيطرت حالة شديدة من القلق والحزن على الصديق - رضي الله عنه - وهذا القلق والانزعاج لو طال أمدھ، فإنه يمثل عقبة في طريق علاج الأزمة والتغلب عليها، ولذا عجل النبي ﷺ إلى التخلص من هذه الحالة بقوله له: «اسكت يا أبا بكر، اثنان الله ثالثهما».

- المسألة الثالثة: تأمين الرصيد الحيوي: وقد تمثلت هذه السمة في تجهيز رواحل السفر، وتكليف من يؤمن للنبي ﷺ وصاحبه طعامهما وشرابهما، كما تمثل في توظيف عالم بدروب الصحراء ومجاهلها ليكون دليلًا في طريق الهجرة.

- المسألة الرابعة: تثقيف فريق الأزمة كل بما يناسبه: ويأتي في هذا الصدد إخباره

صحابته بالمكان الذي سيهاجرون إليه ولو تلميحًا وذلك بقوله لهم: «إني أريت دار هجرتكم ذات نخل بين لابتين» وهما الحرتان. وتظهر هذه السمة كذلك في اختياره لعناصر الاتصال حيث جاء في وصف عبد الله بن أبي بكر بأنه «ثقف لقن» مما يفهم منه عناية الرسول بثقيف الرجال بأدوارهم ولا يكون ذلك إلا باستعداد فطري لديهم لقبول تلك الثقافة وهو ما كان متوفرًا لعبد الله - رضي الله عنه.

- المسألة الخامسة: الحيلولة دون وقوع الأزمات: من السمات البارزة في المنهج النبوي بصفة عامة العمل على الحيلولة دون وقوع الأزمات ومن مظاهر تلك السمة في حديث الهجرة إقراره ﷺ لعبد الله بن أريقط بأن يأخذ بهم طريق السواحل، وفي ذلك إشارة واضحة منه ﷺ إلى رغبته في البعد عن الأزمات وعدم الدخول في أتونها تجنبًا لآثارها وتداعياتها.

#### \* الفرع الثاني: سمات أثناء الأزمة:

- المسألة الأولى: الشفافية والمصداقية: ومن مظاهر هذه السمة في حديث الهجرة ما اشترطه رسول الله ﷺ من ثمن لقاء قبول الراحلة التي أعدها له أبو بكر - رضي الله عنه - فمع أن الظرف كان صعبًا والأخطار محدقة إلا أن شيئًا من ذلك لم يمنع من أن تكون الشفافية والمصداقية حاضرة في التعامل بين الناس فيأخذ كل ذي حق حقه.

- المسألة الثانية: القدوة الصالحة: مما لا شك فيه أن القائد - خاصة في إدارة الأزمات - يترتب على أسلوبه في القيادة العديد من النتائج سلبًا أو إيجابًا، ومن أجل ذلك فإنه يتعين على القائد أن يكون مثلاً يحتذى به في مثل هذه المواقف، وقارئ حديث الهجرة لا محالة واقف في كل كلمة منه على موطن من مواطن القدوة الحسنة التي تجسدت في شخص النبي ﷺ الذي شهد له الله بذلك في كافة أحواله ومختلف مقاماته قال جل شأنه: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ

الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهُ كَثِيرًا ﴿[الأحزاب: ٢١]﴾. ومن أبرز المواقف التي يقدمها حديث الهجرة تدليلاً على القدوة الحسنة، انخراطه ﷺ مع الناس في بناء المسجد وعدم استنكافه من نقل الصخر وارتجازه «اللهم إنه لا خير إلا خير الآخرة فانصر الأنصار والمهاجرة» ولا ريب أن هذه التصرفات من القدوة الحسنة من شأنها أن تلهب مشاعر المحيطين بالقائد مما يضاعف الجهود والمساعي الحثيثة في إحراز حالة مرضية من النتائج والعواقب التي تضمن تعاطياً أمثل مع الأزمات وتدايعياتها.

- المسألة الثالثة: تبديد المخاوف: تعتبر المخاوف والهواجس من ألد أعداء فريق إدارة الأزمة في إدارته لها؛ كونها تفتح الباب واسعاً أمام أزمات جديدة لم يحسب حسابها من قبل مما يعرقل القيادة عن التعامل بشكل فعال مع الأزمة الحقيقية، ولذا نجد رسول الله ﷺ يبادر إلى قطع الطريق على هذه الآفة عندما رأى شيئاً منها بدأ يتسرب إلى نفس الصديق بينما هما في الغار، حيث قال له رسول الله: «اسكت يا أبا بكر، اثنان الله ثالثهما» وبهذا الحسم والحزم في التعامل مع هذه العوارض استطاع رسول الله ﷺ أن يتجاوز بأبي بكر هذه العقبة ويرده إلى الأمر المهم وهو إتمام هجرتها. مع التذكير هنا بأن المخاوف التي انتابت أبا بكر - رضي الله عنه - في رحلة الهجرة كانت من النوع الذي يندرج في قائمة مكارم الأخلاق ومحاسن الخصال؛ لأنه كان خوفاً على رسول الله ﷺ أن يطاله شيء من أذى المشركين، ومع ذلك لم يسمح رسول الله ﷺ بالتهادي في ذلك لأن المقام لا يحتمله.

- المسألة الرابعة: التحديد الدقيق والمناسب للمهام والأدوار والمسؤوليات: وقد بدت هذه السمة جليلة في المراحل الأولى للهجرة حيث شهدت دقة كبيرة في انتقاء الفريق وإسناد المهام والأدوار كل بما يليق به ويناسبه، فأبو بكر للرفقة، وأسما وأختها عائشة لتجهيز الطعام، وعبد الله للاستطلاع، وعامر بن فهيرة للتعمية والتمويه، وابن أريقط لدلالة الطريق. ولا يخفى أن هذه المهام والأدوار لم تأت عبثاً، وإنما كانت في غاية

المناسبة، كما يظهر من مؤهلات كل واحد من المكلفين بتلك الأدوار.

### \* الفرع الثالث: سمات ما بعد الأزمة:

- المسألة الأولى: تعزيز المواقف: بعد أن تتكامل مهمة فريق الأزمة بالنجاح،

ويمر الأمر بسلام تبقى هناك بعض الإجراءات التي لا غنى عنها حتى يضمن الفريق نهاية مطمئنة تضمن عدم حدوث ردات للأزمة من جديد، ومن بين تلك الإجراءات عملية التعزيز للمواقف التي أسهمت في إنجاز المهمة ونجاحها، ومما نستطيع رصد من التعزيزات التي اتخذت في هذا الصدد:

- الترغيب في سكنى المدينة وفي ذلك يطالعنا حديث عائشة - رضي الله عنها -

مرفوعاً: «اللهم حبب إلينا المدينة كحبنا مكة، أو أشد وصححها وبارك لنا في صاعها ومدها، وانقل حماها فاجعلها بالجحفة»، بل حرم على المهاجر سكنى مكة قبل فتحها وبعد الفتح رخص للحاج من المهاجرين بالإقامة ثلاثة ليال بعد أن يعود من منى ويطوف بالبيت طواف الركن، وهو المراد بالصدر الوارد في حديث العلاء بن الحضرمي - رضي الله عنه - مرفوعاً: «ثلاث للمهاجر بعد الصدر».

- ومن ذلك - أيضاً - رثاؤه سعد ابن خولة أن توفي في مكة، كما في حديث سعد بن

مالك مرفوعاً، وفيه: «اللهم أمض لأصحابي هجرتهم، ولا تردهم على أعقابهم، لكن البائس سعد ابن خولة».

- بناء المسجد ليكون نقطة انطلاق لبناء الدولة وإعلان القطيعة مع مظاهر

الماضي المتمثلة في حالة الاستضعاف المميزة لتلك المرحلة.

- التأريخ بدخول المدينة، وقد تقدم معنا حديث سهل بن سعد - رضي الله عنه -

قال: «ما عدوا من مبعث النبي ﷺ ولا من وفاته، ما عدوا إلا من مقدمه المدينة».

- منح المهاجرين عطاء مميّزاً، حيث فرض عمر - رضي الله عنه - للمهاجرين



الأولين أربعة آلاف في أربعة، وفرض لابن عمر ثلاثة آلاف وخمس مائة...».

وبهذه التعزيزات المتنوعة استطاع المسلمون أن يتوجهوا بكليتهم لبناء دولتهم الجديدة خلف رسول الله ﷺ طاردين عن أذهانهم التعلق ببلدهم الأول.

- المسألة الثانية: مراعاة العوامل والمتغيرات: يمثل حديث الهجرة ملمحاً مهماً

في عملية رعاية العوامل والمتغيرات في إدارة الأزمة، ففي الوقت الذي اشتد فيه الطلب من قبل المشركين لرسول الله ﷺ ورفقته في الهجرة كان خيار السرية هو المعمول به آنذاك، حيث خرج رسول الله ﷺ سراً، وآوى إلى الغار، واتخذ طريقاً خلاف المعهودة في الوصول إلى المدينة، وقال لسراقة «أخف عنا»، كل هذه الإجراءات من السرية كانت في غاية المناسبة للظرف الذي يمرون به وقتئذ، ثم لما وصل النبي ﷺ المدينة برز متغير جديد حيث أحرق به الأنصار وصار ﷺ في منعة ومأمن من طلب المشركين له، ومن ثم وجدناه ﷺ يتعامل بطريقة مختلفة تناسب ذلك المتغير وذلك بأن استعلن وأبان عن نفسه وبنى المسجد.

\* الفرع الرابع: سمات ملازمة لكافة المراحل:

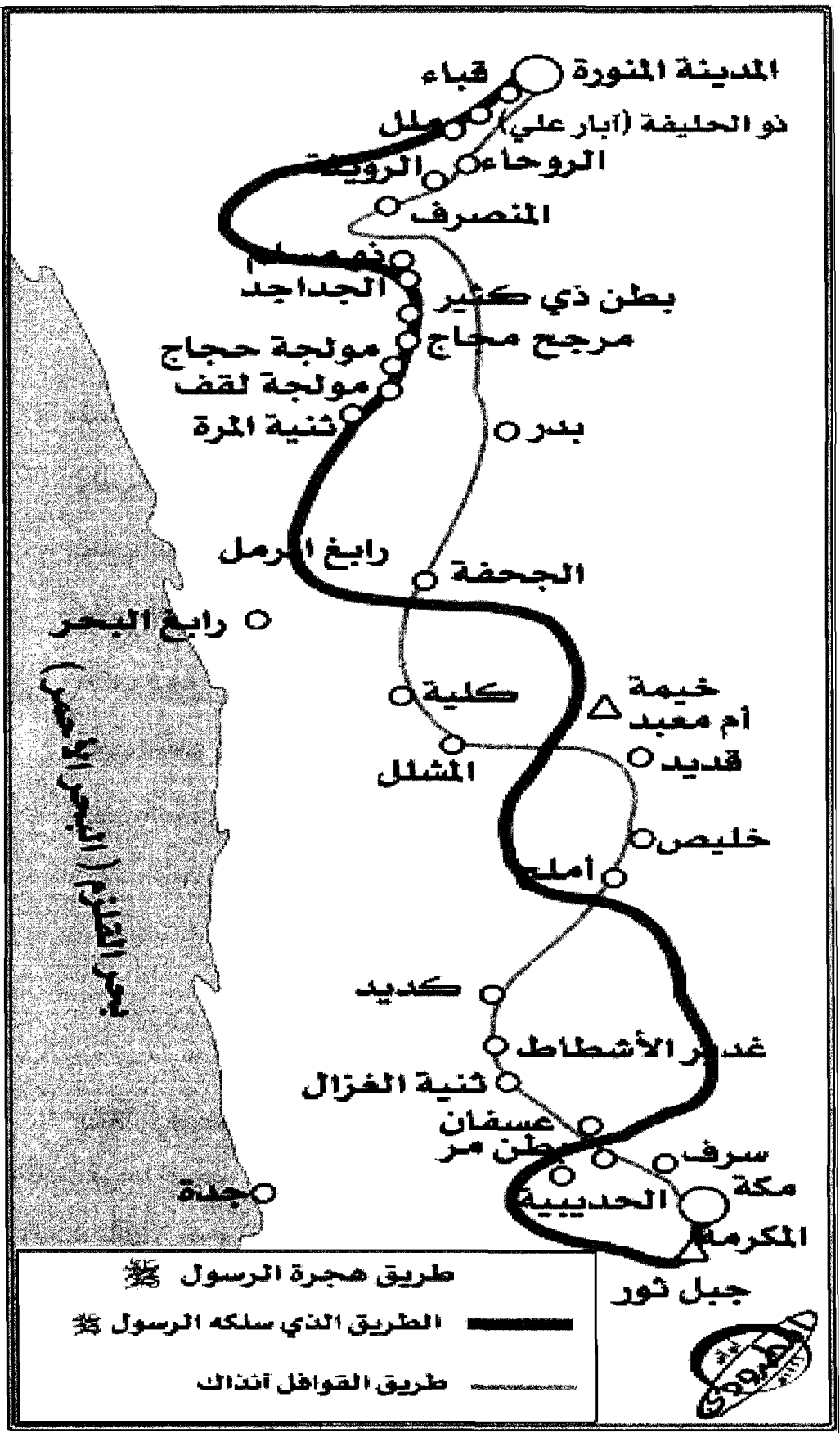
- المسألة الأولى: اللياذ بالله تعالى، واللجوء إليه، والتوكل عليه: وتلك من

السمات التي ينفرد بها المنهج الإسلامي بصفة عامة عن بقية المناهج، ليس على نطاق إدارة الأزمات فقط في كافة الأحوال لا تنفك عنها ولا تبرح ساحتها، إلا أن أمرها يكون أبرز وأوضح وقت الشدائد والأزمات، وقد بدا ذلك جلياً في لجوء النبي ﷺ إلى الله - تعالى - في تلك الساعة العصيبة عندما وصل المشركون إلى الغار حيث قال: «إثنان الله ثالثهما» كما تجلت هذه السمة - كذلك - عندما لحق سراقة بالنبي ﷺ ورفقته، عندئذ توجه رسول الله ﷺ إلى ربه ومولاه قائلاً: «اللهم اصصره» فصرعه الفرس ثم كان من أمر سراقة ما تقدم معنا في الحديث، ومر الأمر بسلام.

- المسألة الثانية: الاعتداد بالجانب القيمي: وتلك السمة من السمات التي أولاهها المنهج النبوي أهمية خاصة، ومن ذلك في حديث الهجرة أن من بين المقاصد من مبيت علي بن أبي طالب في فراش رسول الله ﷺ ليلة الهجرة - كما يذكر بعض كتاب السيرة - كان رد الأمانات الموجودة لدى رسول الله ﷺ إلى أهلها، فكونه لم يشغله الموقف شديد التأزم عن رد الأمانات إلى أهلها ليدل بوضوح على مدى اعتداد النبي ﷺ بالجانب القيمي مهما كانت الظروف والملابسات.

- المسألة الثالثة: مراعاة أحكام الشريعة الإسلامية: رسول الله ﷺ هو الأسوة والقدوة وهو المبلغ عن ربه - جل وعلا - ولذا كانت أوامر الله - تعالى - وأحكامه محل عناية النبي ﷺ في شأنه كله، رخاءً وشدة، ومما دل عليه حديث الهجرة من ذلك قول عائشة - رضي الله عنها -: «فجاء رسول الله ﷺ فاستأذن، فأذن له فدخل...» والاستئذان من شريعة الله تعالى، قال جل شأنه: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَدْخُلُوا بُيُوتًا غَيْرَ بُيُوتِكُمْ حَتَّى تَسْتَأْذِنُوا وَتُسَلِّمُوا عَلَى أَهْلِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ [النور: ٢٧] ولا يشكل على ذلك بأن هذا الحكم نزل متراخيًا عن الهجرة وأحداثها؛ لأن الله - تعالى - همى رسوله عن أن يخالف أمره حتى فيما لم ينزل به حكم، ولأجل ذلك كان صادقًا أمينًا مجتنبًا للمنكرات والمعاصي حتى قبل أن يوحى إليه. ومن المواقف الدالة على شديد التزامه بشريعة الله - تعالى - وهو في أكثر اللحظات شدة عدم قبوله بالراحلة من أبي بكر ولا بأرض المسجد من اليتيمين إلا بالثمن.

\* \* \*



# المبحث الثاني

## حادثة الإفك

وفيه ستة مطالب:

المطلب الأول: أهم مرويات حديث الإفك.

المطلب الثاني: ما يتعلق بالمفهوم والمراحل.

المطلب الثالث: فوائد الأزمة.

المطلب الرابع: من حيث سمات فريق إدارة الأزمة.

المطلب الخامس: من حيث أبعاد وأساليب التعامل مع الأزمة وسبل التنبؤ بآثارها.

المطلب السادس: من حيث السمات العامة للمنهج النبوي.

\*\*\*

### المطلب الأول

أهم مرويات حديث الإفك

ح ١٥٨ - عن عائشة - رضي الله عنها - زوج النبي ﷺ حين قال لها أهل الإفك ما قالوا، فبرأها الله منه... قالت: كان رسول الله ﷺ إذا أراد أن يخرج سفرًا أقرع بين أزواجه، فأيتهن خرج سهمها، خرج بها معه، فأقترع بيننا في غزاة غزاها، فخرج سهمي، فخرجت معه بعد ما أنزل الحجاب، فأنا أحمل في هودج، وأنزل فيه، فسرنا

حتى إذا فرغ رسول الله ﷺ من غزوته تلك، وقفل ودنونا من المدينة آذن ليلة بالرحيل، فقامت حين آذنوا بالرحيل، فمشيت حتى جاوزت الجيش، فلما قضيت شأني أقبلت إلى الرحل، فلمست صدري، فإذا عقد لي من جزع أظفار قد انقطع، فرجعت، فالتمست عقدي، فحبسني ابتغاؤه، فأقبل الذين يرحلون لي، فاحتملوا هودجي، فرحلوه على بعيري الذي كنت أركب وهم يحسبون أنني فيه، وكان النساء إذ ذاك خفافاً لم يثقلن ولم يغشهن اللحم، وإنما يأكلن العلكة من الطعام، فلم يستنكر القوم حين رفعوه ثقل الهودج، فاحتملوه وكنت جارية حديثة السن، فبعثوا الجمل وساروا، فوجدت عقدي بعد ما استمر الجيش، فجنّت منزلهم وليس فيه أحد، فأمت منزلي الذي كنت به، فظننت أنهم سيفقدونني، فيرجعون إلي، فبينما أنا جالسة غلبتني عياني، فنمت. وكان صفوان بن المعطل السلمي، ثم الذكواني من وراء الجيش، فأصبح عند منزلي، فرأى سواد إنسان نائم، فأتاني وكان يراني قبل الحجاب، فاستيقظت باسترجاعه حين أناخ راحلته فوطئ يدها، فركبتها، فانطلق يقود بي الراحلة حتى أتينا الجيش بعد ما نزلوا معرسين في نحر الظهيرة، فهلك من هلك، وكان الذي تولى الإفك عبد الله بن أبي ابن سلول، فقدمنا المدينة، فاشتكت بها شهراً والناس يفيضون من قول أصحاب الإفك، ويريني في وجعي، أني لا أرى من النبي ﷺ اللطف الذي كنت أرى منه حين أمرض، إنما يدخل فيسلم، ثم يقول: «كيف تيكم»، لا أشعر بشيء من ذلك حتى نقهت، فخرجت أنا وأم مسطح قبل المناصع متبرزناً لا نخرج إلا ليلاً إلى ليل، وذلك قبل أن نتخذ الكنف قريباً من بيوتنا، وأمرنا أمر العرب الأول في البرية أو في التنزه، فأقبلت أنا وأم مسطح بنت أبي رهم نمشي، فعثرت في مرطها، فقالت: تعس مسطح، فقلت لها: بئس ما قلت، أتسيين رجلاً شهد بدرًا، فقالت: يا هتاه، ألم تسمعي ما قالوا؟ فأخبرتني بقول أهل الإفك، فازددت مرضاً على مرضي، فلما رجعت إلى بيتي دخل علي رسول الله ﷺ فسلم فقال: «كيف تيكم»، فقلت: ائذن لي إلى أبيي، قالت: وأنا

حينئذ أريد أن أستيقن الخبر من قبلهما، فأذن لي رسول الله ﷺ فأتيت أبوي فقلت لأمي: ما يتحدث به الناس؟ فقالت: يا بنية هوني على نفسك الشأن، فوالله لقلما كانت امرأة قط وضيئة عند رجل يحبها ولها ضرائر، إلا أكثرن عليها، فقلت: سبحان الله، ولقد يتحدث الناس بهذا، قالت: فبت تلك الليلة حتى أصبحت لا يرقأ لي دمع، ولا أكتحل بنوم، ثم أصبحت، فدعا رسول الله ﷺ علي بن أبي طالب، وأسامة بن زيد حين استلبث الوحي، يستشيرهما في فراق أهله، فأما أسامة، فأشار عليه بالذي يعلم في نفسه من الود لهم، فقال أسامة: أهلك يا رسول الله، ولا نعلم والله إلا خيرًا، وأما علي بن أبي طالب فقال: يا رسول الله، لم يضيق الله عليك، والنساء سواها كثير، وسل الجارية تصدقك، فدعا رسول الله ﷺ بريرة، فقال: «يا بريرة هل رأيت فيها شيئًا يريبك؟»، فقالت بريرة: لا والذي بعثك بالحق، إن رأيت منها أمرًا أغمصه عليها قط، أكثر من أنها جارية حديثة السن، تنام عن العجين، فتأتي الداجن فتأكله، فقام رسول الله ﷺ من يومه، فاستعذر من عبد الله بن أبي ابن سلول، فقال رسول الله ﷺ: «من يعذرني من رجل بلغني أذاه في أهلي، فوالله ما علمت على أهلي إلا خيرًا، وقد ذكروا رجلًا ما علمت عليه إلا خيرًا، وما كان يدخل على أهلي إلا معي»، فقام سعد بن معاذ، فقال: يا رسول الله، أنا والله أعذرك منه إن كان من الأوس ضربنا عنقه، وإن كان من إخواننا من الخزرج أمرتنا، ففعلنا فيه أمرك، فقام سعد بن عباد - وهو سيد الخزرج، وكان قبل ذلك رجلًا صالحًا ولكن احتملته الحمية - فقال: كذبت لعمر الله، لا تقتله، ولا تقدر على ذلك، فقام أسيد بن حضير فقال: كذبت لعمر الله، والله لنقتلنه، فإنك منافق تجادل عن المنافقين، فثار الحيان الأوس، والخزرج حتى هموا، ورسول الله ﷺ على المنبر، فنزل، فخفضهم حتى سكتوا، وسكت وبكيت يومي لا يرقأ لي دمع، ولا أكتحل بنوم، فأصبح عندي أبواي، وقد بكيت ليلتين ويوما حتى أظن أن البكاء فالتق كبدي، قالت: فيينا هما جالسان عندي، وأنا أبكي، إذ استأذنت امرأة من الأنصار، فأذنت لها،

فجلست تبكي معي، فبينما نحن كذلك إذ دخل رسول الله ﷺ فجلس ولم يجلس عندي من يوم قيل في ما قيل قبلها، وقد مكث شهراً لا يوحى إليه في شأني شيء، قالت: فتشهد ثم قال: «يا عائشة، فإنه بلغني عنك كذا وكذا، فإن كنت بريئة، فسيبرئك الله، وإن كنت ألممت بذنب، فاستغفري الله وتوبي إليه، فإن العبد إذا اعترف بذنبه، ثم تاب تاب الله عليه»، فلما قضى رسول الله ﷺ مقالته، قلص دمعني حتى ما أحس منه قطرة، وقلت لأبي: أجب عني رسول الله ﷺ قال: والله ما أدري ما أقول لرسول الله ﷺ فقلت لأمي: أجيبني عني رسول الله ﷺ فيما قال، قالت: والله ما أدري ما أقول لرسول الله ﷺ قالت: وأنا جارية حديثة السن، لا أقرأ كثيراً من القرآن، فقلت: إني والله لقد علمت أنكم سمعتم ما يتحدث به الناس، ووقر في أنفسكم وصدقتم به، ولئن قلت لكم إني بريئة، والله يعلم إني لبريئة لا تصدقوني بذلك، ولئن اعترفت لكم بأمر، والله يعلم أي بريئة لتصدقني، والله ما أجدي ولكم مثلاً، إلا أبا يوسف إذ قال: ﴿فَصَبْرٌ جَمِيلٌ وَاللَّهُ الْمُسْتَعَانُ عَلَى مَا تَصِفُونَ﴾ [يوسف: ١٨]، ثم تحولت على فراشي وأنا أرجو أن يبرئني الله، ولكن والله ما ظننت أن ينزل في شأني وحياً، ولأنا أحقر في نفسي من أن يتكلم بالقرآن في أمري، ولكنني كنت أرجو أن يرى رسول الله ﷺ في النوم رؤيا يبرئني الله، فوالله ما رام مجلسه ولا خرج أحد من أهل البيت، حتى أنزل عليه الوحي، فأخذه ما كان يأخذه من البرحاء، حتى إنه ليتحدر منه مثل الجمان من العرق في يوم شات، فلما سري عن رسول الله ﷺ وهو يضحك، فكان أول كلمة تكلم بها، أن قال لي: «يا عائشة احمدي الله، فقد برأك الله»، فقالت لي أمي: قومي إلى رسول الله ﷺ فقلت: لا والله، لا أقوم إليه، ولا أحمد إلا الله، فأنزل الله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ جَاءُوا بِالْإِفْكِ عُصْبَةٌ مِّنْكُمْ﴾ [النور: ١١] الآيات، فلما أنزل الله هذا في براءتي، قال أبو بكر الصديق - رضي الله عنه - وكان ينفق على مسطح بن أثانة لقرابته منه: والله لا أنفق على مسطح شيئاً أبداً بعد ما قال لعائشة، فأنزل الله تعالى: ﴿وَلَا يَأْتَلِ أُولُو الْفَضْلِ مِنْكُمْ وَالسَّعَةِ أَنْ يُؤْتُوا﴾ إلى قوله: ﴿غَفُورٌ رَّحِيمٌ﴾

[البقرة: ١٧٣] فقال أبو بكر: بلى والله إني لأحب أن يغفر الله لي، فرجع إلى مسطح الذي كان يجري عليه، وكان رسول الله ﷺ يسأل زينب بنت جحش عن أمري، فقال: «يا زينب، ما علمت ما رأيت»، فقالت: يا رسول الله، أحمي سمعي وبصري، والله ما علمت عليها إلا خيراً، قالت: وهي التي كانت تساميني، فعصمها الله بالورع<sup>(١)</sup>.

ح ١٥٩ - عن مسروق<sup>(٢)</sup>، قال: سألت أم رومان، وهي أم عائشة، عما قيل فيها ما قيل، قالت: بينما أنا مع عائشة جالستان، إذ ولجت علينا امرأة من الأنصار، وهي تقول: فعل الله بفلان وفعل، قالت: فقلت: لم؟ قالت: إنه نمي ذكر الحديث، فقالت عائشة: أي حديث؟ فأخبرتها. قالت: فسمعه أبو بكر ورسول الله ﷺ؟ قالت: نعم، فخرت مغشياً عليها، فما أفاقت إلا وعليها حمى بنافض، فجاء النبي ﷺ فقال: «ما لهذه» قلت: حمى أخذتها من أجل حديث تحدث به، فقعدت فقالت: والله لئن حلفت لا تصدقوني، ولئن اعتذرت لا تعذروني، فمثلي ومثلكم كمثلي يعقوب وبنه، فالله المستعان على ما تصفون، فانصرف النبي ﷺ فأنزل الله ما أنزل، فأخبرها، فقالت: بحمد الله لا بحمد أحد<sup>(٣)</sup>.

ح ١٦٠ - عن عائشة - رضي الله عنها - قالت: «لما نزل عذري، قام النبي ﷺ على المنبر، فذكر ذاك، وتلا - تعني - القرآن، فلما نزل من المنبر، أمر بالرجلين والمرأة فضربوا حدهم<sup>(٤)</sup>».

(١) حديث صحيح، تقدم تخريجه والكلام على غريبه.

(٢) مسروق بن الأجدع بن مالك الهمداني الوادعي أبو عائشة الكوفي ثقة فقيه عابد مخضرم من الثانية مات سنة اثنتين ويقال سنة ثلاث وستين ع. تقريب التهذيب (١/ ٥٢٨ ت: ٦٦٠١).

(٣) حديث صحيح، أخرجه البخاري (ك: أحاديث الأنبياء، ب: قول الله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ فِي يُوسُفَ وَإِخْوَتِهِ آيَاتٌ لِّلسَّالِّينَ﴾ [يوسف: ٧]، ٤/ ١٥٠ ح ٣٣٨٨، ك: المغازي، ٥/ ١٢٠ ح ٤١٤٣).

(٤) حديث حسن، مداره على محمد بن إسحاق - وهو وإن كان مدلساً وقد عنعن - إلا أنه قد صرح =



ح ١٦١ - عن مسروق، قال: دخلنا على عائشة - رضي الله عنها - وعندها حسان بن ثابت ينشدها شعراً، يشيب بأبيات له: وقال: حصان رزان ما تزن بريية وتصبح غرثي من لحوم الغوافل، فقالت له عائشة: لكنك لست كذلك، قال مسروق: فقلت لها لم تأذنين له أن يدخل عليك؟ وقد قال الله تعالى: ﴿وَالَّذِي تَوَلَّى كِبْرَهُ مِنْهُمْ لَهُ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾ [النور: ١١] فقالت: «وأي عذاب أشد من العمى؟ قالت له: إنه كان ينافح، أو يهاجي عن رسول الله ﷺ» (١).

ح ١٦٢ - عن أبي أيوب خالد بن زيد، قالت له امرأته أم أيوب: أما تسمع ما يقول

= بالتحديث عند البيهقي في «السنن الكبرى» والطحاوي في «شرح مشكل الآثار» كما سيأتي، فانتفت شبهة تدليسه، وقد أخرجه أبو داود (ك: الحدود، ب: في حد القذف، ٤ / ١٦٢ ح ٤٤٧٤ وسكت عنه) والترمذي (أبواب: تفسير القرآن، ب: ومن سورة النور، ٥ / ٣٣٦ ح ٣١٨١ وقال: هذا حديث حسن غريب لا نعرفه إلا من حديث محمد بن إسحاق) وابن ماجه (ك: الحدود، ب: حد القذف، ٢ / ٨٥٧ ح ٢٥٦٧) وأحمد (مسند النساء، مسند الصديقة عائشة بنت الصديق رضي الله عنها، ٤٠ / ٧٧ ح ٢٤٠٦٦) والنسائي في الكبرى (ك: الرجم، ب: حد القذف، ٦ / ٤٩٠ ح ٧٣١١) والطحاوي في شرح مشكل الآثار (٧ / ٤٠٩ ح ٢٩٦٣ وزاد: وهم الذين تولوا كبر ذلك، وقالوا بالفاحشة، حسان ومسطح وحمئة) والمحامي في أماليه (١ / ١٣٦ ح ٩٩) والطبراني في الكبير (٢٣ / ١٦٣ ح ٢٦٣) واللالكائي (٧ / ١٣٣٨ ح ٢٣٧٤) والبيهقي في السنن الكبرى (ك: الحدود، ب: ما جاء في حد قذف المحصنات، ٨ / ٤٣٦ ح ١٧١٣١، ١٧١٣٢ قال: فأمر برجلين وامرأة ممن تكلم بالفاحشة فضربوا حدهم: حسان بن ثابت، ومسطح بن أثانة قال أبو داود: قال النفيلي: ويقولون المرأة حمئة بنت جحش) والمعرفة (ك: الحدود، ب: حد القذف، ...، ١٢ / ٣٥١ ح ١٦٩٨٨).

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري (ك: المغازي، ٥ / ١٢١ ح ٤١٤٦، ك: تفسير القرآن، ب: ﴿يَعْظُمُ اللَّهُ أَنْ تَعُودُوا لِمِثْلِهِ أَبَدًا﴾ [النور: ١٧]، ٦ / ١٠٦ ح ٤٧٥٥، ب: ﴿وَيَبِّينُ اللَّهُ لَكُمْ الْآيَاتِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ [النور: ١٨]، ٦ / ١٠٦ ح ٤٧٥٦) ومسلم (ك: الفضائل، ب: فضائل حسان ابن ثابت ؓ، ٤ / ١٩٣٤ ح ٢٤٨٨).

الناس في عائشة؟ قال: بلى، وذلك الكذب، أكنت فاعلة ذلك يا أم أيوب؟ قالت: لا والله ما كنت لأفعله، قال: فعائشة والله خير منك، قال: فلما نزل القرآن، ذكر الله من قال في الفاحشة ما قال من أهل الإفك: ﴿إِنَّ الَّذِينَ جَاءُوا بِالْإِفْكِ عُصْبَةٌ مِّنْكُمْ﴾ وذلك حسان وأصحابه الذين قالوا ما قالوا، ثم قال: ﴿لَوْلَا إِذْ سَمِعْتُمُوهُ ظَنَّ الْمُؤْمِنُونَ﴾ ... الآية : أي كما قال أبو أيوب وصاحبه<sup>(١)</sup>.

\* \* \*

## المطلب الثاني

ما يتعلق بالمفهوم والمراحل

\* الفرع الأول: العناصر الأساسية للأزمة:

- المسألة الأولى: عنصر التهديد: والمتمثل في التربص الدائم من قبل المنافقين بالمسلمين منذ أن وطئت أقدامهم المدينة، وقد أخذ هذا التهديد صورًا مختلفة وكان من أشدها التهديد الذي مثلوه بتناقلهم لحديث الإفك؛ كونهم بذلك يطالون قمة هرم المسلمين أعني بذلك بيت النبوة.

- المسألة الثانية: عنصر الوقت: ، كان الوقت مهما بالنسبة لمن يديرون بالأزمة وذلك يتمثل في محاولتهم الإفادة منه في إنضاج هذه الأزمة والنفخ في أوارها، حيث أتت عقب إنجاز كبير حققه المسلمون في غزوتهم ببني المصطلق، وكان مهما للمنافقين أن يحدثوا أمرًا يخفي هذا الإنجاز أو يقلل من فخامته ويصرف عنه نظرات الإعجاب والتقدير، فكان حادث الإفك والترويج له فرصة لتحقيق هذا الغرض البغيض فسرعان ما تلقوه بالسستهم وروجوا له. وهم الذين توعدوا المسلمين بالطرد من المدينة حال رجوعهم إليها من

---

(١) حديث ضعيف لجهالة بعض رواته، وقد أخرجه الطبري في تفسيره من طريق ابن إسحق (١٩/ ١٢٩).

غزوة بني المصطلق، وقد حكى الله - تعالى - وعيدهم هذا في قوله - سبحانه - ﴿يَقُولُونَ  
لَئِنْ رَجَعْنَا إِلَى الْمَدِينَةِ لَيُخْرِجَنَّ الْأَعَزُّ مِنَّا الْأَذَلَّ وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ  
وَلَكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [المنافقون: ٨].

### \* الفرع الثاني: خصائص الأزمة:

اجتمعت في حادثة الإفك جملة من الخصائص التي تجعل منها أزمة حقيقية غير  
أن رسول الله ﷺ بتوفيق الله - تعالى - له استطاع أن يتعامل مع هذه الخصائص بما يفوت  
الفرصة على تعاظم الأزمة وتعقدها، وكان ذلك منه ﷺ على النحو التالي:

- المسألة الأولى: شح المعلومات: من الخصائص التي تميزت بها أزمة حادث  
الإفك شح المعلومات وقد رأينا النبي ﷺ يتغلب على هذا الجانب، ويبدأ في جمع  
المعلومات اللازمة بطريقتين:

الأولى: سؤال الملاصقين لأُم المؤمنين وغيرهم ممن يعلم أنهم أهل للنصيحة  
والإخلاص فيها، فكان أن سأل عنها أسامة بن زيد - حبه وابن حبه - وعليًا - ابن عمه  
وزوج ابنته - وبريرة - خادم عائشة والمطلعة عن قرب على خفايا أمرها - وزينب - أم  
المؤمنين والمنافسة الأولى لعائشة في التحجب إلى رسول الله ﷺ ولا شك أن هذه الباقية  
المتنوعة لو حصل منها اتفاق على معلومة ما فإنها تكون في قوة العلم اليقيني، وقد  
اتفقوا.

الثانية: السؤال المباشر لأُم المؤمنين - رضي الله عنها وأرضاها - في صورة تناسب  
جلالها ومكانتها عنده، حيث قال لها واعظًا: «يا عائشة، فإنه بلغني عنك كذا وكذا،  
فإن كنت بريئة فسيبرئك الله...» (١).

- المسألة الثانية: وجود أطراف تدبر بالأزمة: سبق وبيننا أن ثمة طرفًا كان حريصًا

---

(١) حديث صحيح تقدم تخريجه.

كل الحرص على الكيد للإسلام والمسلمين والنيل منهم منذ أن وطئت أقدامهم المدينة، وهذا الطرف هو المعروف بالمنافقين والذين ما إن لاح لهم أمر يستطيعون النفوذ منه إلى مرادهم الخبيث حتى خفوا إليه زرافات ووحدانا، وبدأوا يختلقون الأكاذيب التي تعينهم على الإدارة بالأزمة من خلاله، بدءاً من قول الذي تولى كبره منهم: «ما نجت منه ولا نجا منها» ثم بتحميل هذه المقولة الآثمة لنفر من صالحى المسلمين زلت بهم القدم فكان منهم ما كان، ومن ثم نقلوها إلى غيرهم من حيث لا يعلمون مراد المنافقين وخبيثة نفوسهم من وراء هذه الشائعة. وقد فعل من يدير بالأزمة ما فعل رغم توفر كافة الأدلة على البراءة والطهر مما قالوا، وحول هذا المعنى يقول ابن كثير - رحمه الله - في تفسير قوله تعالى: ﴿إِنَّكَ مُبِينٌ﴾: «أي: كذب ظاهر على أم المؤمنين، فإن الذي وقع لم يكن ريبة، وذلك أن مجيء أم المؤمنين راكبة جهرة على راحلة صفوان بن المعطل في وقت الظهيرة، والجيش بكماله يشاهدون ذلك، ورسول الله ﷺ بين أظهرهم، لو كان هذا الأمر فيه ريبة لم يكن هكذا جهرة، ولا كانا يقدمان على مثل ذلك على رؤوس الأشهاد، بل كان يكون هذا - لو قدر - خفية مستوراً، فتعين أن ما جاء به أهل الإفك مما رموا به أم المؤمنين هو الكذب البحت، والقول الزور، والرعونة الفاحشة [الفاجرة] والصفقة الخاسرة»<sup>(١)</sup>.

### - المسألة الثالثة: سيطرة حالة من التوتر على من تحل بهم الأزمة:

ونستطيع القول أن هذا المشهد - وهو مشهد التوتر والقلق والحزن - كان هو سيد الموقف طيلة شهر كامل قبل أن ينزل الوحي ببراءة أم المؤمنين - رضي الله عنها - غير أن أشد لحظات التوتر هي تلك التي قام فيها النبي ﷺ خطيباً يستعذر ممن تولى الخوض في هذا الحديث الكاذب حتى وصل الأمر إلى أن ثار الحيان - الأوس والخزرج - وكادا

(١) تفسير ابن كثير (٦ / ٢٧).

يقتتلان لولا أن رسول الله ﷺ لا زال بهما حتى هدها، وهذه الثورة بين الإخوة المتحايين  
تعكس الحالة الشديدة من التوتر والضغط النفسي الذي تولد لدى الجميع إثر النيل  
من أعز ما يملك نبيهم وحبيبهم ﷺ.

### \* الفرع الثالث: مراحل الأزمة:

- المسألة الأولى: مرحلة الميلاد: يعتبر أن أزمة الإفك ولدت في تلك اللحظة  
التي اطلع فيها ابن سلول على خبر مقدم أم المؤمنين ﷺ يقود لها بعيرها صفوان بن  
المعطل ﷺ فقال قوله الفاجرة الآثمة.

- المسألة الثانية: مرحلة التوسع والانتشار: حيث قام الخبيث بنقل الحديث  
الآثم يستوشيه ويجمعه ويبيته في مجالسه المختلفة يعاونه في ذلك رجال ونساء فيهم من  
يفعل ذلك غلاً وحقداً وهم المنافقون، وفيهم من فعل ذلك استدراجاً وغفلة وسرعاً تاب  
فتاب الله عليه. وفي توصيف هذه المرحلة وتحديد مداها تقول أم المؤمنين - رضي الله  
عنها -: «فقدمنا المدينة، فاشتكت بها شهراً، والناس يفيضون من قول أصحاب الإفك».

- المسألة الثالثة: مرحلة التمكن والاستحكام: نستطيع القول بأن هذه الأزمة قد  
بلغت ذروتها ومنتهاها في ذلك الوقت الذي جلس فيه رسول الله ﷺ إلى أم المؤمنين -  
رضي الله عنها - بعد شهر كامل ليقول لها مقولته ﷺ التي تفيض لوعة وأسى من قلب  
مفعم بالمحبة لأم المؤمنين والثقة فيها، غير أن تأخر الوحي عليه ﷺ يمنعه من أن ينهي  
الموضوع من تلقاء نفسه طمعاً في أن يفتح الله بينه وبين قومه بالحق وهو خير الفاتحين،  
ومن غير شك ولا ريب أن فتح الله وفصله خير وأعظم أثراً وهذا ما حال بين النبي ﷺ  
وبين القطع في أمر هو يعلم حقيقته، ولذا لما طلبت عائشة من أبيها أن يجيب عنها  
رسول الله ﷺ سكت هو كذلك، وفي بيان سبب سكوته يقول الحافظ: «وفي رواية أبي  
أويس فقلت لأبي أجب فقال لا أفعل هو رسول الله والوحي يأتيه<sup>(١)</sup>. أقول استحكمت

(١) فتح الباري (٨ / ٤٧٥).

الأزمة عندما قال النبي ﷺ «لأَم المؤمنين» يا عائشة، فإنه بلغني عنك كذا وكذا، فإن كنت بريئة فسيبرئك الله، وإن كنت ألمت بذنب فاستغفري الله وتوبي إليه، فإن العبد إذا اعترف بذنبه ثم تاب تاب الله عليه» ف وقعت هذه الكلمات منها موقعا؛ لأنها وكما يقول الحافظ - رحمه الله - : «كانت لما تحققت من براءة نفسها ومنزلتها تعتقد أنه كان ينبغي لكل من سمع عنها ذلك أن يقطع بكذبه لكن العذر لهم عن ذلك أنهم أرادوا إقامة الحجة على من تكلم في ذلك ولا يكفي فيها مجرد نفي ما قالوا والسكوت عليه بل تعين التنقيب عليه لقطع شبههم»<sup>(١)</sup>. وقد عبرت بأبلغ عبارة وأدق وصف عن الحال التي وصلت إليها بقولها - رضي الله عنها - : «فلما قضى رسول الله ﷺ مقالته قلص دمعي حتى ما أحس منه قطرة»؛ لفرط حرارة المصيبة. فلم تعد مآقيها قادرة على ذرف الدموع بعدما سمعت ما سمعت، وهي بهذا الوصف البليغ لحالها تضع عنواناً واضحاً للمرحلة وهو استحكام الأزمة وتمكنها.

- المسألة الرابعة: مرحلة الانحسار والاختفاء: حيث نزلت براءتها - رضوان الله عليها - من فوق سبع سماوات في عشر آيات تتلى إلى يوم يرث الله الأرض ومن عليها.

- المسألة الخامسة: مرحلة التعافي: حيث ظهرت براءة أم المؤمنين للجميع، ولقي من خاضوا في حديث الإفك جزاءهم بدم القرآن الكريم لهم وبحد رسول الله ﷺ لبعضهم.

\* \* \*

### المطلب الثالث

#### فوائد الأزمة

\* الفرع الأول: الكشف عن القدرات الكامنة في الكفاءات البشرية:

ففي المواقف المختلفة التي نقلت عن أم المؤمنين - رضي الله عنها - نلمح كيف

(١) المرجع السابق (٨ / ٤٧٦).

أن هذه الأزمة كشفت لنا عن قدرات وإمكانات هائلة في تلك الشخصية المباركة - على حادثة سنها - بدءًا بتصرفها الرصين والعامل والمتمثل في الرجوع إلى نفس المكان الذي كانت فيه، وانتهاء بهذا الدفع الرائع الذي تقدمت به بعدما فقدت أي أمل في أن تجد من يدافع عنها ويقطع ببراءتها حيث قالت: «ولئن قلت إني بريئة - والله يعلم إني لبريئة - لا تصدقوني بذلك، ولئن اعترفت لكم بأمر - والله يعلم إني لبريئة - لتصدقني... الخ.

### \* الفرع الثاني: مواجهة المشكلات الكامنة:

فمن الفوائد الهامة التي جاءت في أعقاب حادثة الإفك كشف المنافقين ومؤامراتهم الدنيئة، وهذا جانب من معنى قوله تعالى: «لا تحسبوه شرا لكم بل هو خير لكم» يقول صاحب الظلال: «خير. فهو يكشف عن الكائدين للإسلام في شخص رسول الله - ﷺ - وأهل بيته»<sup>(١)</sup>.

### \* الفرع الثالث: وضع استراتيجيات جديدة:

نعم تم وضع استراتيجيات جديدة في التعامل مع الشائعات التي تهدد الأفراد والمجتمعات، وأهم استراتيجيتين قررتها الآيات الكريبات التي نزلت في أعقاب حادث الإفك:

- ضرورة توفر قدر كبير من حسن الظن بين المسلمين وعدم الإسراع بإساءة الظن أمام أدنى خبر أو معلومة تدعو إلى ذلك.

- ضرورة وجود الشهود على كافة الأخبار التي يتناقلها الناس، والتي من شأنها أن تحدث حالة من البلبلة وإساءة الظنون. قال تعالى: ﴿لَوْلَا إِذْ سَمِعْتُمُوهُ ظَنَّ الْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بِأَنفُسِهِمْ خَيْرًا وَقَالُوا هَذَا إِفْكٌ مُّبِينٌ ١٢ لَوْلَا جَاءُو عَلَيْهِ بِأَرْبَعَةِ شُهَدَاءَ فَإِذْ لَمْ يَأْتُوا بِالشُّهَدَاءِ

(١) في ظلال القرآن (٤ / ٢٥٠٠).

فَأُولَٰئِكَ عِندَ اللَّهِ هُمُ الْكَذِبُونَ ﴿١٢﴾ [النور: ١٢ - ١٣]. وتعد هذه الفائدة من أعظم الفوائد وأجلها في قطع الألسنة التي يستهويها دائماً قالة السوء وظن السوء وإشاعة الفاحشة دون بينة أو دليل.

\* \* \*

## المطلب الرابع

من حيث سمات فريق إدارة الأزمة

\* الفرع الأول: سمات القائد:

- المسألة الأولى: امتلاك القدرة على التأثير: لا شك - كما ذكرنا ونكرر دائماً - أن النبي ﷺ كان تأثيره فيمن حوله تاماً كونهم يعدون استجابتهم له جزءاً لا يتجزأ من إيمانهم، وحتى في الأوقات التي يسيطر عليهم فيها التوتر والقلق نجد أن تأثيره ﷺ عليهم يأتي قوياً وسريعاً كما هو الحال في هذا الحديث عندما ثار الحيان وبلغت الثورة بينهم مداها حتى كادا يقتتلان وعندما تدخل رسول الله ﷺ بتهديتهم عادوا إخوة متحابين متآلفين.

- المسألة الثانية: التفاعل الدائم بين القيادة وتداعيات الأزمة: فرسول الله ﷺ لم يكتف في إدارته للأزمة بمجرد كونه نبي، بل رأيناه يعلي من قيمة التفاعل المتمثل في استشارة قطاعات مختلفة من المسلمين - أفراداً وجماعات - تعليماً لأمتة من بعده قادة ورعية أن الأمور - خاصة في أوقات الشدائد والأزمات - لا يصح فيها الانفراد بالرأي ولكن لا بد من التشاور مع المخلصين وأخذ رأيهم وصولاً إلى قرار صائب.

- المسألة الثالثة: القدرة على اتخاذ القرارات العادلة والحاسمة: وتظهر هذه السمة في ذلك الموقف الذي يجمع لنا بين رسول الله ﷺ وأم المؤمنين - رضي الله عنها -



وهو يضعها بين أمرين مجنبًا في ذلك عواطفه الخاصة وحساباته التي تقطع براءة أم المؤمنين غير أنه ﷺ أراد أن يجعل حسم هذه المواقف والحالات خاضعًا لقواعد ثابتة لا تعرف المجاملة ولا المحسوبية ويكون الناس أمامها على السواء دون نظر إلى حسبهم ونسبهم ومكانتهم الاجتماعية.

- المسألة الرابعة: التأكيد على تقوية روح الولاء والانتماء في نفوس الفريق: ولا أدل على ذلك في حديث الإفك من ذلك الموقف الذي خرج فيه رسول الله ﷺ على المسلمين خطيبًا ومستعذرًا ممن خاضوا في حديث الإفك فهذا الاستعداد بمثابة جذبة قوية وهزة عنيفة لهذه الأنفس المحبة كي تزداد في محبتها ويتعاضم ولاؤها وهذا ما حصل بالفعل حيث ثارت النفوس محبة لهذا النبي ﷺ وغيره على عرضه الشريف حتى بلغت ثورتهم مدى احتاج إلى تدخله ﷺ حتى لا يتفاقم الأمر ويخرج عن السيطرة.

\* الفرع الثاني: سمات الفريق:

- المسألة الأولى: العمل بروح الفريق: كما يظهر من تأخر صفوان بن المعطل ليلم دورًا لا يتم إلا به وهو دور مهم كما ذكر ألا وهو تتبع الجيش بعد رحيله لتتبع ما يمكن أن يكون نسيه البعض فيحمله إليهم وكان من بركة ذلك الدور ما كان منه ﷺ من حماية وحفظ أم المؤمنين - رضي الله عنها - ونقلها إلى المدينة آمنة مطمئنة.

- المسألة الثانية: الحضور القوي لمهارة إدارة الوقت: نجد ملامح حسن الإدارة للوقت وجميل الإفادة منه غاية في الظهور، كما في صنيع أم المؤمنين - رضي الله عنها - والتي تصرفت بقدر عالٍ من التعقل عندما أيقنت من رحيل القوم عن المكان، فقررت أن ترجع إلى مكانها الذي تركوها فيه وتمكث فيه حتى إذا ما افتقدوها رجعوا إليها بداهة في ذات المكان، وفي هذا التصرف حفاظ على الأوقات والجهود أن تبدد فيما لو تصرفت على نحو آخر بأن فكرت مثلاً أن تطلق ساقيتها للريح آملة في اللحاق بالركب

وعندئذ لا يؤمن أن تضل الطريق في هذه الصحراء الشاسعة مما يعقد الأمور بعد ذلك ويستدعي أوقاتاً وجهوداً هم في غنى عنها.

- المسألة الثالثة: الجاهزية الدائمة لدى أعضاء الفريق: وتلك السمة يديها بجلاء ذلك المشهد الذي غدا فيه النبي ﷺ إلى المسجد مستعذراً حيث نستشعر جماعة المسلمين وقد اجتمعت عن بكرة أبيها متلهفة إلى عمل ما من شأنه أن يرفع أو يخفف من تلك المصيبة التي كان يستشعر الجميع أنها مصيبتهم بالدرجة الأولى.

- المسألة الرابعة: إحسان الأداء وإتقان العمل: ويبدو ذلك جلياً من خلال نوعية الشهادات والإفادات التي قدمها من طلب منهم النبي ﷺ ذلك، ومنها إفادة أسامة بن زيد - رضي الله عنهما - الذي أفاد بما يعلم من خيريتها مستنداً في ذلك إلى أمرين الأول: كونها زوج النبي ﷺ وهو خير من أقلت الأرض وأظلت السماء فلا تكون زوجه إلا خيراً كذلك؛ لقوله تعالى: ﴿وَالطَّيِّبَتُ لِلطَّيِّبِينَ وَالطَّيِّبُونَ لِلطَّيِّبَتِ﴾ [النور: ٢٦]، والثاني: ما علمه عنها من سيرتها التي لا تخفى على أحد من الخيرية والنقاء، قال رضي الله عنه: «أهلك يارسول الله، ولا نعلم والله إلا خيراً». وأما علي فقد أحسن الأداء وأتقنه هو الآخر عندما راعى في إفادته جانبيين مهمين، أولهما: محاولته التخفيف عن رسول الله ﷺ بقوله: «لم يضيق الله عليك، والنساء سواها كثير» وثانيهما: تطمينه على أعز ما يملك الرجل بصفة عامة بقوله: «سل الجارية تصدقك». ثم نجد موضعاً ثالثاً من مواضع حسن الأداء وهو في نفس الصدد، وتحديدًا عندما سأل رسول الله ﷺ أم المؤمنين زينب - رضي الله عنها - جاءت إفادتها في منتهى الإتقان؛ لأنها لم تتأثر بكونها هي التي تنافسها المحبة عند رسول الله ﷺ بل نَحَّتْ هذه المؤثرات جانباً، وقالت: «أحمي سمعي وبصري، والله ما علمت عليها إلا خيراً»<sup>(١)</sup>.

---

(١) حديث صحيح تقدم تحريره.

- المسألة الخامسة: البذل والتضحية: ويكفي أن نستدل لذلك بصنيع أم المؤمنين زينب بنت جحش - رضي الله عنه - التي آثرت التضحية بأمر هو محل تربص الأطراف المتنافسة دوماً، وهو سقطات وزلات الطرف الآخر لحسمه من رصيد ذلك الطرف وإضافته لرصيده هو غير أننا وجدنا زينب التقية الورعة تضحى بذلك لتقول قولتها الصادقة: «أحمي سمعي وبصري، والله ما علمت عليها إلا خيراً».

\* \* \*

### المطلب الخامس

من حيث أبعاد وأساليب التعامل مع الأزمة، وسبل التنبؤ بآثارها

\* الفرع الأول: أبعاد الأزمة.

- المسألة الأولى: البعد التحليلي: كان البعد التحليلي حاضراً في التعامل مع الأزمة بشكل جلي كما يبدو من المعطيات التي قدمتها أم المؤمنين - رضي الله عنه - بين يدي الحديث لتحلل وتفند حقيقة تخلفها عن الجيش وقدموها المدينة يقود لها بغيرها صفوان بن المعطل، فذكرت أن الحادثة وقعت بعد نزول الحجاب، وأنها كانت تحمل في هودج، ويفهم من ذلك أن أحداً لن يطلع على ما بداخل الهودج لينظر إن كانت موجودة بداخله أو لا، ثم ذكرت معلومة أخرى وهي حال النساء - وهي منهن طبعاً - وأنهن كن خفافاً لم يثقلهن اللحم لقلة طعامهن، مما أدى إلى عدم استنكار القوم ثقل الهودج، وهي - رضي الله عنها - بهذا الوصف التحليلي تكون قد قدمت ردّاً مقنعاً على ما يمكن أن يثار بخصوص مضي الجيش بدونها من غير أن يعلموا أنها غير موجودة معهم. كما يحضر البعد التحليلي في موضع آخر وأعني بذلك قول أمها أم رومان لها - رضي الله عنهما - «لقلما كانت امرأة وضيئة عند رجل يحبها ولها ضرائر إلا أكثرن عليها» حيث قامت أم رومان بتحليل الأزمة على طريقة تنأى بها عن التهمة عن فلذة

كبدها، وتخرجها مخرجاً مألوفاً يكون الباعث عليه والداعي إليه هو الغيرة التي تكون بين الضرائر، فذكرت أنها جميلة وضيئة مما يجعلها محظية بحب وميل رسول الله ﷺ كما يجعلها مثار غيرة ضرائرها.

- المسألة الثانية: البعد التاريخي: يظهر البعد التاريخي والذي يكون له دور فعال في التعاطي مع الأزمات في هذا الحديث، ومن ذلك قول أم المؤمنين لأم مسطح - رضي الله عنهما -: «أتسبين رجلاً شهد بدرًا» حيث استدعت بعداً تاريخياً وهو شهود بدر لترد به على أم مسطح في دعائها عليه. كما يظهر استدعاء البعد التاريخي في محل آخر وهو قول بريرة - رضي الله عنه - «إن رأيت أمراً أغمصه عليها قط أكثر من أنها جارية حديثة السن تنام عن العجين فتأتي الداجن فتأكله» فهذا النص هو استدعاء لتاريخ مضى وانقضى غير أن حضوره في هذا التوقيت مفيد في التعاطي مع الأزمة؛ من جهة أنه يعزز جانب البراءة بطريق ضمني، لأنه إذا كانت عائشة تنام عن العجين حتى تأتي الداجن فتأكله فذلك دليل على أنها بعيدة كل البعد عن المكر والدهاء واللف والدوران وغيرها من الأمور التي تبعد بها عن مقارفة هذا الجرم والإمعان في إنكاره، قال الحافظ: قال ابن المنير في الحاشية: «هذا من الاستثناء البديع الذي يراد به المبالغة في نفي العيب، فغفلتها عن عجينها أبعد لها من مثل الذي رميت به وأقرب إلى أن تكون من الغافلات المؤمنات»<sup>(١)</sup>.

#### \* الفرع الثاني: أساليب التعامل مع الأزمات:

- المسألة الأولى: أسلوب احتواء الأزمة: كما ظهر في العمل الذي قام به ﷺ عندما ثار الحيان حتى أذهب عنهما حالة الثورة والغضب.

- المسألة الثانية: أسلوب تحويل الأزمة عن مسارها: ويظهر ذلك من قول أم

(١) فتح الباري (٨ / ٤٧٠).

رومان أم عائشة - رضي الله عنهما - عندما سألتها عائشة عن حقيقة ما يتكلم به الناس، فما كان من أمها إلا أن عمدت إلى تقديم تفسير لما يتكلم به الناس يبعد عن الأمر المسبب للأزمة حيث قالت لها: «لقلما كانت امرأة قط وضيئة عند رجل يحبها ولها ضرائر إلا أكثرن عليها» أي أن ما كان إنما وراءه الغيرة، وذلك كما لا يخفى فيه نأي عما لا يجب سماعه ولا الارتكان إليه.

\* \* \*

### المطلب السادس

#### من حيث السمات العامة للمنهج النبوي

\* الفرع الأول: سمات ما قبل الأزمة:

- المسألة الأولى: التهيئة النفسية لاستقبال الأزمة: مضى معنا من قبل بيان دور هذه السمة في التعاطي مع الأزمة وكيف أن المنهج النبوي قد عني بها عناية كبيرة، وفي الحديث الذي معنا تظهر هذه السمة من خلال تغير المعاملة التي لمستها أم المؤمنين حيالها من قبل النبي ﷺ، وفي هذا تقول - رضي الله عنها -: «ويريني في وجعي، أني لا أرى من النبي ﷺ اللطف الذي كنت أرى منه حين أمرض...».

- المسألة الثانية: تثقيف فريق الأزمة كل بما يناسبه: كما في قوله ﷺ لعائشة - رضي الله عنها -: «إن كنت بريئة فسيبرئك الله، وإن كنت ألممت بذنب، فاستغفري الله وتوبي إليه، فإن العبد إذا اعترف بذنبه، ثم تاب تاب الله عليه»<sup>(١)</sup>.

- المسألة الثالثة: الحيلولة دون وقوع الأزمات: حيث وضعت ضمانات قوية تحول دون وقوع مثل هذه الأزمات وأعني بذلك، ضمانة حسن الظن وضمانة الشهود

---

(١) حديث صحيح تقدم تخريجه.

الأربعة، ففي ظل هاتين الضمانتين مع التطبيق الكامل لهما يستحيل أن يشهد المجتمع الإسلامي أزمة من هذا القبيل.

#### \* الفرع الثاني: سمات أثناء الأزمة:

- المسألة الأولى: الشفافية والمصادقية: فقد تكلم النبي ﷺ مع أم المؤمنين دون محاباة أو مجاملة قائلاً لها: «إن كنت بريئة فسيبرئك الله، وإن كنت ألممت بذنب، فاستغفري الله وتوبي إليه، فإن العبد إذا اعترف بذنبه، ثم تاب تاب الله عليه».

- المسألة الثانية: القدوة الصالحة: وكما أسلفنا كثيراً أن هذه السمة كانت حاضرة في كافة التعاملات التي يتعامل بها النبي ﷺ مع المسلمين وقد ظهر ذلك في الحديث في امتناع أبي بكر وأم رومان - رضي الله عنهما - من القطع ببراءة فلذة كبدهما لما رأيا رسول الله ﷺ لم يقطع في الأمر بشيء، وفي هذا دلالة واضحة على الاقتداء التام برسول الله ﷺ.

#### \* الفرع الثالث: سمات ما بعد الأزمة:

- المسألة الأولى: تعزيز المواقف: ومن الشواهد على تعزيز المواقف ضماناً للجودة في إنهاء الأزمة وعدم حصول ردات لها، ما كان من أبي بكر - رضي الله عنه - حيث امتنع عن النفقة على مسطح في غضون الحادثة، فلما نزل قوله تعالى: ﴿وَلَا يَأْتَلِ أُولُوا الْفَضْلِ مِنْكُمْ وَالسَّعَةِ أَنْ يُؤْتُوا أُولِي الْقُرْبَى وَالْمَسْكِينِ وَالْمُهَاجِرِينَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلْيَعْفُوا وَلْيَصْفَحُوا أَلَا تُحِبُّونَ أَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ [النور: ٢٢]. قال: بلى والله إني لأحب أن يغفر الله لي<sup>(١)</sup>، فرجع إلى مسطح الذي كان يجري عليه. ولا شك أن هذا العمل يعزز المواقف المرضية التي انتهت إليها أزمة الإفك، ويقطع دابر أي فكر سيئ يراود من أسهم من قبل في إذكاء جذوتها.

---

(١) حديث صحيح، تقدم تخريجه.

- المسألة الثانية: مراعاة العوامل والمتغيرات: فهذا رسول الله ﷺ يستعذر ممن رماه وأهل بيته بالإفك ويدعو المهاجرين والأنصار لسمع منهم في ذلك، ولكن لما وصل الأمر إلى حد الاقتتال فيما بينهم هم، وهو الأمر الذي لا يرجوه رسول الله ﷺ ولا دعاهم أصلاً ليصلوا إلى تلك النهاية رأيناه يراعي هذا المتغير ويسارع إلى تهدئتهم وتخففتهم حتى سكتوا.

\* الفرع الرابع: سمات ملازمة لكافة المراحل:

- المسألة الأولى: اللياذ بالله تعالى، واللجوء إليه، والتوكل عليه: فهذه أم المؤمنين - رضي الله عنها - وبعد أن أيقنت من أن أحداً ممن حولها ليس بمقدوره القطع ببراءتها مما رميت به كذباً وزوراً تلجأ إلى الله - تعالى - وتلوذ بجنابه مردده في مرارة البريء غير القادر على إثبات براءته» فصبر جميل والله المستعان على ما تصفون». وما مر من الوقت إلا قليل على ليأذاها بجناب مولاهما جل في علاه حتى أنعم عليها ببراءة عظيمة في قرآن يتلى إلى يوم يرث الله الأرض ومن عليها.

- المسألة الثانية: الاعتداد بالجانب القيمي: أنه رغم الشائعات والقييل والقال حول شخص الصحابي الجليل واتهامه بما اتهم به إلا أن رسول الله ﷺ لم يمنعه ذلك من الشهادة للرجل بما هو أهله حيث قال: «وقد ذكروا رجلاً ما علمت عليه إلا خيراً».

- المسألة الثالثة: مراعاة أحكام الشريعة الإسلامية: وقد ظهر ذلك جلياً في التزام النبي عدم القطع ببراءة أم المؤمنين حتى ينزل القرآن في شأنها ما يبين أمرها رغم اشتداد الأمر على نفسه الشريفة، وتأخر الوحي إلى ما يزيد على الشهر، كما يظهر الالتزام بأحكام الشريعة - كذلك - في عدم إقامة رسول الله ﷺ الحد على ابن سلول رغم أنه هو الذي تولى كبره، وما ذلك إلا لأنه لم يثبت عليه ذلك لأنه كان يعمل عمله في الخفاء.

ومن خلال هذا العرض المتقدم لحادثتي الهجرة والإفك يتبين لنا أن الأزمات التي اكتنفتهما قد أديرت وفق نظام علمي يحسن التعاطي مع الأزمات ويفضي إلى نتائج غاية في النجاح، وكل ذلك يستطيع الوقوف عليه والاهتداء إليه كل من له أدنى إلمامة بهاتين الحادثتين والنتائج العظيمة المترتبة عليها والحمد لله رب العالمين.





# الْخَاتِمَةُ

## النتائج والتوصيات

### \* أولاً: نتائج البحث:

والآن وبعد هذه الرحلة الرائعة التي قضيناها في ربوع السنة المطهرة، والتي وقفنا فيها مع مائة واثنين وستين حديثاً؛ كي نتمثل الكيفية المثلى في التعاطي مع الأزمات المختلفة في أشكائها ومضامينها وتداعياتها، أقول: بعد هذه الرحلة الماتعة آن لنا أن نسجل هنا بعض النتائج التي لمسناها عن قرب ونحن نسطر فصول هذا البحث، ومن أهم تلك النتائج:

١ - أن هذه الدراسة بما تشتمل عليه من كم هائل من الأحاديث النبوية الشريفة والصحيحة لتؤكد أن الأزمات والتعاطي معها ليس وليد النصف الثاني من القرن العشرين كما يتصور البعض وإنما هو أمر ضارب بجذوره في أعماق التاريخ.

٢ - أن التعاطي النبوي مع الأزمات على هذا النحو من الاهتمام - بدليل كثرة النصوص الواردة في هذا الشأن بطريق مباشر أو غير مباشر - هو دليل واضح على جدارة المنهج النبوي بالصدارة في هذا المجال، كونه لم يفوت مفردة من مفردات الأزمات إلا ولها مستند فيه ومرجع إليه.

٣ - أن النماذج الحديثية التي حواها هذا البحث قد طالت أزمات متنوعة تشغل

كافة المناحي الحياتية فمنها الاجتماعي، ومنها الاقتصادي، ومنها السياسي، ومنها الأمني، ومنها ما هو خاص بالشأن المحلي، ومنها ما يتصل بالشأن الدولي، ومنها ما هو فردي ومنها ما هو جماعي، إلى غير ذلك مما مر في هذا البحث.

٤ - أن المعالجات التي تم التعاطي من خلالها مع الأزمات المختلفة قد جاءت وفق أحدث ما توصل إليه المعنيون بشؤون الأزمات وكيفية التعاطي معها، ولا أدل على ذلك من نظرة سريعة يلقيها القارئ على مفردات البحث في فهرس الموضوعات وعندها سيجد أن كافة ما هو متداول في كتابات الأزمة متوفر وعليه من الشواهد والاستدلالات من النصوص النبوية الكثير والكثير.

٥ - وضوح النهج النبوي في الطريقة التي يتم بها التعامل مع الأزمات والذي يضمن لها قدرًا عاليًا من التميز والخصوصية والمصادقية عن بقية المناهج والطرق في هذا الصدد، ومن أبرز ما رصدناه من عناصر تميز للمنهج النبوي في تعاطيه مع الأزمات، كثرة النصوص التي يمكن الاستفادة منها في معالجة الأزمة الواحدة مما يعني محاصرة الأزمة واليقين من بلوغ طريقة انتهيها على وجه مقبول ومرض، وكذلك نجد أن هذا المنهج في تعاطيه مع الأزمات يعنى بالمبادئ والقيم ولا يفرط في شيء من ذلك بغية توفير علاج للأزمة بغض النظر عما يمكن أن يحدثه هذا العلاج من تأثيرات سلبية في نواح أخرى، كذلك مما يتميز به المنهج النبوي في تعاطيه مع الأزمات أن له أطرًا حددتها الشريعة الإسلامية وهو يستند إلى هذه الشريعة ويعتمد عليها، وبالطبع فإن هذا المستند وتلك المرجعية لا تتوفر لأي منهج آخر يتعاطى مع الأزمات، وأيضًا فإن مما يتميز به المنهج النبوي أنه يقدم نماذج وتجارب واقعية تصلح للمحاكاة مما يكون أوقع في نفس المتأسي والمقتدي وأسهل عليه في التطبيق، بخلاف أي منهج آخر يعتمد في تعاطيه مع الأزمات على مجرد وصفات مغرقة - أحيانًا كثيرة - في النظرية والتجريد.

٦ - لا يكتفي منهج السنة النبوية في التعاطي مع الأزمات بتقديم علاجات

لبعض مفردات الأزمة المطروحة، وإنما هو بالإضافة إلى ذلك يقدم نماذج من التعاطي الكامل مع الأزمة الواحدة من لحظة ولادتها وحتى التعافي منها وما بعد التعافي، وقد اقتصرنا في البحث على أنموذجين فقط من هذا القبيل وهما الهجرة وحادثة الإفك ويبقى أن جميع الغزوات والسرايا التي كانت في عهده ﷺ هي نماذج كاملة لما نحن بصدد الحديث عنه.

٧ - لا ريب أن النصوص النبوية التي تتعاطى مع الأزمات على اختلاف أنواعها هي جديرة بالصدارة في استلهاهم طرق التعاطي والعلاج؛ نظرًا لما تمتلكه تلك النصوص من أدوات وأساليب ومعايير تؤهلها لذلك، من قبيل الشمول والمصداقية والشفافية والواقعية والصلاحية الفورية للتطبيق والتحقيق في واقع الناس دون كلفة ولا مشقة، هذا كله فضلًا عما يتحصل عليه المتأسي من ثواب إن هو استحضر نية ذلك عند التطبيق.

٨ - تبين لنا من خلال هذه الدراسة الكم الهائل من جهل بعض المسلمين بسنة نبيهم بدليل عدم قدرتهم على التعاطي مع ما يواجههم من مشاكل وأزمات، وانهاك البعض منهم في طلب الحلول والعلاجات من مناهج أخرى بينما منهج السنة النبوية يتوفر على أضعاف أضعاف ما تقدمه البرامج والمناهج الأخرى، بدون أي مبالغة.

٩ - أن الآليات المتبعة في التعاطي مع الأزمات المختلفة كما تحددها نصوص السنة النبوية المطهرة تتسم بالسهولة واليسر مما يتيح لقطاعات كبيرة من البشر الاستفادة منها والتطبيق الأمثل والفعال لها.

١٠ - أن الكم الهائل من النصوص النبوية الذي يشكل منهجًا متكاملًا في إدارة الأزمات يجعلنا نجزم بأنه يستهدف جميع فئات المجتمع رجالًا ونساء، صغارًا وكبار، أفرادًا وجماعات، بل لا نكون مبالغين ولا متجاوزين الحد إذا جزمنا بأن هذا المنهج لا يفيد منه المسلمون وحدهم وإنما غير المسلمين كذلك.

## \* ثانيًا: التوصيات:

في ختام هذا العمل الذي أنعم به المولى - عز وجل - علي بإتمامه، أود الإشارة إلى أن ثمة أمورًا واجهتني أثناء كتابة هذا البحث وودت كثيرًا لو ضمنتها بحثي لما لها من أهمية كبيرة في تقديم صورة واضحة عن النهج النبوي الكريم، غير أن خشية الإطالة، من ناحية، والالتزام بإطار خطة البحث من ناحية ثانية، منعاني من إدراج هذه الموضوعات في بحثي هذا، ومن ثم فإنني أثبت هنا هذه الموضوعات في صورة توصيات لمن يجد في نفسه همة وفي وقته سعة لتناولها بالبحث والدرس والكتابة، والله من وراء القصد، ومن أهم تلك التوصيات:

١ - جمع مرويات كل غزوة أو سرية كانت في عهده ﷺ وبيان كيفية التعاطي الذي حصل فيها مع الأزمة، على اعتبار أن هذه الأشياء تنطوي على العديد من الأزمات.

٢ - الانفتاح على الموضوعات الإدارية ودراستها من منظور السنة النبوية، كإدارة الوقت على سبيل المثال.

٣ - دراسة الأزمات التي واجهت الصحابة سيما في عهد الخلفاء الراشدين ودراستها دراسة منهجية، كالوفاة النبوية، وطاعون عمواس، وعام الرمادة، ونحو ذلك.

وفي الختام لا يسعني إلا أن أتوجه إلى الله - تعالى - بالشكر على نعمه الجزيلة وآلائه العظيمة أن أعانني ووفقني في إتمام هذا العمل الذي أرجو أن ينفع الله به من شاء من عباده، كما أسأله - سبحانه - أن يستعملني دوما في طاعته وخدمة كتابه وسنة نبيه إن ربنا قريب مجيب، وصلى الله وسلم وبارك على نبينا محمد على آله وصحبه أجمعين.



# الفهارس العامة

- \* فهرس الآيات القرآنية
- \* فهرس الأحاديث النبوية
- \* فهرس الأعلام
- \* فهرس الأشعار
- \* فهرس المصادر والمراجع
- \* فهرس الموضوعات



# فهرس الآيات القرآنية

طرف الآية	رقم الآية	الصفحة
<b>سُورَةُ الْبَقَرَةِ</b>		
﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ ﴾	٤٤	٥١
﴿ ثُمَّ أَنْتُمْ هَؤُلَاءِ تَقُولُونَ أَنْفُسَكُمْ ﴾	٨٥-٨٦	٣٤٣
﴿ وَكَثِيرٌ مِّنْ أَهْلِ الْكِتَابِ لَوْ يَرُدُّونَكُمْ مِن بَعْدِ إِيمَانِكُمْ كُفَّارًا ﴾	١٠٩	٢٣٤
﴿ كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِنكُمْ يَتْلُوا عَلَيْكُمْ ءَايَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ ﴾	١٥١	٥٠
﴿ وَادْكُرُوا فِعْلَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَمَا أُنْزِلَ عَلَيْكُمْ مِنَ الْكِتَابِ وَالْحِكْمَةِ يَعِظُكُم بِهِ ﴾	٢٣١	٥٠
﴿ وَالْوَالِدَاتُ يُرْضِعْنَ أَوْلَدَهُنَّ حَوْلَيْنِ كَامِلَيْنِ لِمَنْ أَرَادَ أَنْ يُنْمِ الرِّضَاعَةَ ﴾	٢٣٣	٢٤١
<b>سُورَةُ الْاِعْمَارِ</b>		
﴿ وَإِذْ غَدَوْتَ مِنْ أَهْلِكَ ﴾	١٢١	٢٠٧
﴿ فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَكُنْ لَكُمْ ﴾	١٥٩	٢٤١، ١٥٣
﴿ لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنْفُسِهِمْ ﴾	١٦٤	٥٠

طرف الآية	رقم الآية	الصفحة
﴿أَوَلَمْآ أَصْبَحْتُكُمْ مُصِيبَةً قَدْ أَصَبْتُمْ مَثَلِيهَا قُلْتُمْ أَنَّى هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ﴾	١٦٥	١٠٣
﴿وَلَتَسْمَعُنَّ مِنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَمِنَ الَّذِينَ أَشْرَكُوا أَذًى كَثِيرًا﴾	١٨٦	٢٣٤
﴿فَنَبَذُوهُ وَرَاءَ ظُهُورِهِمْ﴾	١٨٧	٥٣
<b>سُورَةُ النِّسَاءِ</b>		
﴿فَعَسَىٰ أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَيَجْعَلَ اللَّهُ فِيهِ خَيْرًا كَثِيرًا﴾	١٩	١٢٨
﴿وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ﴾	١١٣	٥٠
<b>سُورَةُ الْمَائِدَةِ</b>		
﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوفُوا بِالْعُقُودِ﴾	٢-١	٣٤٠
﴿وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ﴾	٥٠-٤٨	٣٤٤
<b>سُورَةُ الْأَنْعَامِ</b>		
﴿وَهُوَ الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيحَ بُشْرًا بَيْنَ يَدَيْ رَحْمَتِهِ﴾	٥٧	١١٥
﴿وَكَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَنْعَامِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ وَتَفْصِيلًا لِكُلِّ﴾	١٤٥	١٨٢
<b>سُورَةُ الْأَنْعَامِ</b>		
﴿وَإِذْ يَعِدُكُمُ اللَّهُ إِحْدَى الطَّائِفَتَيْنِ أَنَّهَا لَكُمْ﴾	٧	٢٠٤
﴿وَلَمَّا تَخَافَتْ مِنْ قَوْمٍ خِيَانَةً قَانِدًا لِيَتَّخِذَ عَلَىٰ سَوَاءٍ إِنْ أَلَّهَ لَا يُحِبُّ الْفَآئِنِينَ﴾	٥٨	٣٤٠



طرف الآية	رقم الآية	الصفحة
<b>سُورَةُ التَّوْبَةِ</b>		
﴿وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مَسْجِدًا ضِرَارًا وَكُفْرًا وَتَفْرِيقًا بَيْنَ الْمُؤْمِنِينَ وَإِرْصَادًا لِمَنْ حَارَبَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ مِنْ قَبْلُ﴾	١٠٧-١٠٨	٩٢
<b>سُورَةُ يُوسُفَ</b>		
﴿يَبْقَى أَذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ﴾	٨٧	٦٨
﴿حَتَّىٰ إِذَا اسْتَيْسَسَ الرُّسُلُ﴾	١١٠	١١٥
<b>سُورَةُ هُودٍ</b>		
﴿وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَمْلِكَكُمْ إِلَّا مَا أَنَهَاكُمْ عَنْهُ﴾	٨٨	٥١
<b>سُورَةُ ابْرَاهِيمَ</b>		
﴿وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبَيْنِ﴾	٣٣	١٧٦
<b>سُورَةُ التَّوْرَةِ</b>		
﴿وَالَّذِي تَوَلَّى كِبْرَهُ مِنْهُمْ لَهُ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾	١١	٣٩٣
﴿لَوْلَا إِذْ سَمِعْتُمُوهُ ظَنَّ الْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بِأَنفُسِهِمْ خَيْرًا﴾	١٢-١٣	٣٩٩، ٣٩٤
﴿وَلَا يَأْتِلِ أُولُوا الْفَضْلِ مِنْكُمْ وَالسَّعَةِ﴾	٢٢	٤٠٦، ٣٩١
﴿وَالَّذِينَ يَبْتِغُونَ الْكِنْدَ مِمَّا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ فَكَابِتُهُمْ إِنَّ عِلْمَنتُمْ فِيهِمْ خَيْرًا﴾	٣٣	٢٣١
<b>سُورَةُ الْفُرْقَانِ</b>		
﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً لِمَنْ أَرَادَ أَنْ يَنْكَرَ أَوْ أَرَادَ شُكُورًا﴾	٦٢	١٧٦

طرف الآية	رقم الآية	الصفحة
<b>سُورَةُ التَّيْمَاتِ</b>		
﴿ وَنَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً ﴾	٨٨	١٨٢
<b>سُورَةُ الْأَحْزَابِ</b>		
﴿ إِذْ جَاءَكُمْ مِنْ فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنْكُمْ ﴾	١٠-١٥	١٢٠
﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ ﴾		٨٨، ٣١٩
	٢١	٣٨٢
<b>سُورَةُ الْبَقَرَةِ</b>		
﴿ قُلْ يَتَّبِعُوايَ الَّذِينَ أَشْرَفُوا عَلَى أَنْفُسِهِمْ لَا تَقْنَطُوا مِنْ رَحْمَةِ اللَّهِ ﴾	٥٣	٦٨
<b>سُورَةُ فَصَّالَتِ</b>		
﴿ وَلَا تَسْتَوِ الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ﴾	٣٤	٣٣٩، ٢٧٤
<b>سُورَةُ الشُّورَى</b>		
﴿ وَهُوَ الَّذِي يُنْزِلُ الْغَيْثَ ﴾	٢٨	١١٤
﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ ﴾	٣٨	٢٤٠
<b>سُورَةُ الْبَنَاتِ</b>		
﴿ لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ ﴾	١٨	١٥٨
﴿ وَهُوَ الَّذِي كَفَّ أَيْدِيَهُمْ عَنْكُمْ وَאَيْدِيَكُمْ عَنْهُمْ ﴾	٢٥	١١٧
<b>سُورَةُ الصَّفَاتِ</b>		
﴿ يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴾	٢-٣	٥١

طرف الآية	رقم الآية	الصفحة
﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقْتَلُونَ فِي سَبِيلِهِ﴾	٤	٢٠٧
سُورَةُ الْمَنَافِقِينَ		
﴿يَقُولُونَ لَيْنَ رَجَعْنَا إِلَى الْمَدِينَةِ﴾	٨	٣٩٥
سُورَةُ الطَّلَاقِ		
﴿سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا﴾	٧	١١٥
سُورَةُ نُوحٍ		
﴿إِنَّا أَرْسَلْنَا نُوحًا إِلَى قَوْمِهِ﴾	٤-١	١٢٥
﴿قَالَ رَبِّ إِنِّي دَعَوْتُ قَوْمِي لَيْلًا وَنَهَارًا﴾	٦-٥	١٢٥
سُورَةُ قُرَيْشٍ		
﴿لَا يَلْفُ قُرَيْشٍ﴾	١	٣٠٢





# فهرس الأحاديث النبوية الشريفة

طرف الحديث	الصفحة
ابتاع أبو بكر من عازب رحلاً	٣٥٦
أبشر بخير يوم مر عليك منذ ولدتك أمك	٣٢٩
أد الأمانة إلى من ائتمنك، ولا تخن من خانك	٣٣٨
إذا أمرتكم بشيء فافعلوا منه ما استطعتم	٥٣
إذا صدقاكم ضربتموهما	٢٠٤، ٢٠٢
أرسل رجلين من أصحابه عينا طليعة	٨٣
استب رجلان عند النبي ﷺ	٢٥٠
اسمعوا وأطيعوا وإن استعمل حبشي كأن رأسه زبيبة	١٧٧
أصابنا الناس سنة على عهد النبي ﷺ	٣٣٤، ٨٦
اطلع النبي ﷺ على أهل القليب	١٤٢
اغتنم خمساً قبل خمس	١٧٩
أقبل نبي الله ﷺ إلى المدينة وهو مردف أبا بكر	٣٥٣
أقيمت صلاة العشاء، فقام رجل	٨٥
أما تسمع ما يقول الناس في عائشة	٣٩٣

الصفحة	طرف الحديث
٣٢٥	أمر رسول الله ﷺ في غزوة مؤتة زيد بن حارثة
٢٧٠	أمرت أن أقاتل الناس حتى يشهدوا أن لا إله إلا الله
١٦٣	إن أخا لكم لا يقول الرفث
١٧١	إن المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا
٢٦٥	أن النبي ﷺ سأل رجل عن اللقطة
١١٥	إن النصر مع الصبر، والفرج مع الكرب
٣٢٦	أن امرأة من جهينة أتت نبي الله ﷺ وهي حبلى من الزنى
١٩١	أن رجلاً أتى النبي ﷺ فقال: يا رسول الله، ولدي غلام أسود
١٥٠	أن رجلاً من الأنصار خاصم الزبير عند النبي ﷺ في شراج الحرة
٢١٩	أن رسول الله ﷺ استعمل رجلاً على خيبر
١٤٨	أن رسول الله ﷺ لما جاءه المشركون يوم أحد
٣٣٠	أن رسول الله ﷺ مر بعمار وأهله وهم يعذبون
١٨١	أن رسول الله ﷺ دخل المسجد فدخل رجل، فصلى
١٦٤	أن رسول الله ﷺ سابق بين الخيل التي أضمرت
٩٨	أن رسول الله ﷺ شاور حين بلغه إقبال أبي سفيان
٣٢٠	أن صفية زوج النبي ﷺ أخبرته أنها جاءت إلى رسول الله ﷺ تزوره
٢٩٣	إن عبداً خيره الله بين أن يؤتيه من زهرة الدنيا ما شاء
٣٤٣، ٣١٢	أن قريشاً أهمهم شأن المرأة المخزومية التي سرقت
٣٣١	الآن نغزوهم ولا يغزوننا
٧٧	انطلقوا حتى تأتوا روضة خاخ
٣٠	إنما الأعمال بالنيات

الصفحة	طرف الحديث
١١١	إنما الصبر عند الصدمة الأولى
١٢٤	إنما مثلي ومثل الناس كمثلي رجل استوقد نارًا
١٤٢	أنه كان إذا ظهر على قوم أقام بالعرصة
٤٠	إني أسمع منك حديثًا كثيرًا أنساه
١٦٧، ١٦٣	اهجهم - أو هاجهم وجبريل معك
١٥٨	أي عباس، ناد أصحاب السمره
١٩٧، ١٩٥	إِيَّاكُمْ وَكَثْرَةَ الْخُلَفِ فِي الْبَيْعِ
٢٦٤، ١٠٤	اتنوني بكتاب أكتب لكم كتابًا لا تضلوا بعده
٦٦	أَيُّكُمْ الْمُتَكَلِّمُ
١٨٤	أيها الملك، كنا قومًا أهل جاهلية نعبد الأصنام
١٧٨	بعث النبي ﷺ سرية فاستعمل رجلًا من الأنصار
٣١	بني الإسلام على خمس
١٣٧	بيننا النبي ﷺ يقسم ذات يوم قسمًا، فقال ذو الخويصرة
١٧٠	ترى المؤمنين في تراحمهم وتوادهم وتعاطفهم
٣٨٤، ٣٥٨	ثلاث للمهاجر بعد الصدر
٣٥٧	جاء أعرابي إلى النبي ﷺ فسأله عن الهجرة
١٤٩	جاء أعرابي، فقال: يا رسول الله، اقض بيننا بكتاب الله
٣١٣	جاء ثلاثة رهط
٢٠٦	جاهدوا المشركين بأموالكم وأنفسكم وألستكم
١٠١	جعل النبي ﷺ على الرجالة يوم أحد
١٢٠	حاربت النضير، وقریظة

طرف الحديث	الصفحة
حديث المسور بن مخرمة ومروان بن الحكم	١١٦
حديث عائشة - رضي الله عنها - في الهجرة	١٢٩
حديث علي ؓ في خبر يوم بدر	٢٢٥
حديث كعب بن مالك، أنه تقاضى ابن أبي حذرد	١٣٤
خرج النبي ﷺ في غداة باردة	٢٧٨
خرج رسول الله ﷺ زمن الحديبية	٢٣٥
دخلنا على عائشة - رضي الله عنها - وعندها حسان بن ثابت ينشد لها شعراً	٣٩٣
الدين النصيحة	٣١
رأيت الدخان من مسجد الضرار حين انهار	٩٤
رأيت النبي ﷺ يوم الخندق وهو ينقل التراب حتى وارى التراب شعر صدره	١٧١
رباط يوم في سبيل الله خير من الدنيا وما عليها	٢٦٠
سئل النبي ﷺ عن أشياء كرهها	١٣٥
صنعت سفرة للنبي ﷺ وأبي بكر	٣٥٢
الطاعون رجس	٣٠٦
عادني النبي ﷺ عام حجة الوداع	٣٥٩
عبد الله بن زيد ؓ في حديث رؤيا الأذان	٣٢٥
عن أسماء - رضي الله عنها - : أنها حملت بعبد الله بن الزبير	٣٥٣
عن البراء ؓ قال له رجل	٣١٥
عن النبي ﷺ أنه بعث رهطاً	٢٦٠
عن أم المؤمنين، الطاهرة المطهرة، عائشة - رضي الله عنها - قالت في بعض	٢٣٩



الصفحة	طرف الحديث
	حديث الإفك
٢٨٤	عن عائشة - رضي الله عنها - أنها أرادت أن تشتري بريرة للعتق
٣٨٨	عن عائشة - رضي الله عنها - زوج النبي ﷺ حين قال لها أهل الإفك ما قالوا
٣٤٨	عن عائشة - رضي الله عنها - زوج النبي ﷺ قالت: لم أعقل أبوي قط
٢٢٧	عن عائشة - رضي الله عنها - قالت: أتتها بريرة
٣٩٢	عن مسروق، قال: سألت أم رومان، وهي أم عائشة
١٦٢	فبكى القوم، حتى أخضلوا لحاهم
٣٦٨، ٢٥٤	فبينما نحن يوماً جلوس في بيت أبي بكر في نحر الظهيرة
١٧٤	فلما تصاف القوم كان سيف عامر قصيراً
١٥١	قدم مسيلمة الكذاب على عهد رسول الله ﷺ
١٠٠	قول أبي سفيان ؓ يوم الأحزاب
٩٦	قول العباس بن عبد المطلب ؓ فلما التقى المسلمون والكفار ولى المسلمون مدبرين
٢٠٦	قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض
١٨٧	كان أبو طلحة أكثر الأنصار بالمدينة مالا من نخل
٧٦	كان النبي ﷺ أحسن الناس، وأشجع الناس، ولقد فزع أهل المدينة ليلة
٨٤	كَانَ النَّبِيُّ ﷺ عِنْدَ بَعْضِ نِسَائِهِ
١٠٧	كان النبي ﷺ يعتكف في العشر الأواخر من رمضان
٨٤	كان النبي ﷺ عند بعض نسائه، فأرسلت إحدى أمهات المؤمنين بصحفة فيها طعام
٣٣٥	كان النبي ﷺ يدعو عند الكرب

الصفحة	طرف الحديث
٩٩	كان رسول الله ﷺ قلما يريد غزوة يغزوها إلا ورى بغيرها
١٣٤	كان غلام يهودي يخدم النبي ﷺ فمرض
٣٥٥	كان فرض للمهاجرين الأولين أربعة آلاف في أربعة
٢٠٠	كان في بني إسرائيل رجل قتل تسعة وتسعين إنساناً
١٧٢	كان يكون في مهنة أهله
٢٦٢	كتب النبي ﷺ كتاباً
٢٩	كلا والله لا يخزيك الله أبداً
١٥٥	كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته
٣٢٤	كنا عند حذيفة، فقال رجل: لو أدركت رسول الله ﷺ قاتلت معه وأبليت
٧٤	كنا في غزاة
٢٢٠	كنا مع النبي ﷺ شباباً لا نجد شيئاً
٢١٧	كنت أضرب غلاماً لي بالسوط
١٣٩	كنت أمشي مع رسول الله ﷺ وعليه برد نجراني غليظ الحاشية
٣٥٧	كنت مع النبي ﷺ في الغار
١٧٥	لا تزول قدما عبد يوم القيامة
٣٣٨، ٨٠	لا يحل لرجل أن يهجر أخاه فوق ثلاث ليال
٣١٨	لا يفتل - أو لا ينصرف - حتى يسمع صوتاً أو يجد ريحاً
٩٥	لا. بل أنتم العكارون
١٤٤	لأعطين الراية رجلاً يفتح الله على يديه
٨١	لم تراعوا، لم تراعوا
٣٥٢	لما أقبل النبي ﷺ إلى المدينة تبعه سراقة بن مالك بن جعشم

الصفحة	طرف الحديث
٢٧٧	لما أمر رسول الله ﷺ بالناقوس يعمل ليضرب به للناس لجمع الصلاة
٣٠٢	لما بعث معاذًا - رضي الله عنه - على اليمن
٢٨٦	لما حاصر رسول الله ﷺ الطائف
٣٥٨	لما قدم رسول الله ﷺ المدينة، نزل في علو المدينة
٣٥٧	لما قدم رسول الله ﷺ المدينة، وعك أبو بكر
٣٣٥	لما كان يوم بدر، نظر رسول الله ﷺ إلى المشركين
٢٧٣	لما كان يوم فتح مكة
٣٩٢	لما نزل عذري، قام النبي ﷺ على المنبر
١٥٧	اللهم إن تهلك هذه العصابة من أهل الإسلام
٢٩٦	ليس منا من لطم الحدود
٥٨	ما أتى على الناس عام إلا أحدثوا فيه بدعة
٥٧	ما أحدث قوم بدعة إلا رفع مثلها من السنة
٣٦١	ما أطيبك من بلد
١٦٣	ما رأيت النبي ﷺ يفدي رجلًا بعد سعد
٣٥٩	ما عدوا من مبعث النبي ﷺ
٢١٤	ما من مؤمن إلا وأنا أولى به في الدنيا والآخرة
٢٠٥	ما من نبي بعثه الله في أمة قبلي إلا كان له من أمته حواريون
١٩٨	مثل القوائم على حدود الله والواقع فيها
١٠٥	مثل المؤمن كمثل شجرة خضراء، لا يسقط ورقها ولا يتحات
١٦٥	مري غلامك النجار
٢٩٩	من أصبح منكم آمنًا في سربه

الصفحة	طرف الحديث
٢٥	من سنَّ سُنَّةَ حَسَنَةٍ فَلَهُ أَجْرُهَا
٥٦	من عادى لي وليًّا فقد آذنته بالحرب
١٥٩	من قتل قتيلاً له عليه بيعة فله سَلْبُهُ
٢٣٢، ٢٣٤	من لكعب بن الأشرف
٦٨	المؤمن القوي، خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف
١٢٣	نرى أن نغور المياه كلها غير ماء واحد
١٦٠	نعم الرجل عبد الله
١٨٧	نعم، إن قتلت في سبيل الله، وأنت صابر محتسب، مقبل غير مدبر
٣٥٥	هاجرنا مع رسول الله ﷺ نبتغي وجه الله
٢١١	هكذا أنزلت إن القرآن أنزل على سبعة أحرف
٨٦، ١١٠، ٣٣٤	هلك المال وجاع العيال
٦٩	واعلم أن في الصبر على ما تكره خيراً كثيراً
١٧٥	والذي نفسي بيده، لو أمرتنا أن نخيضها البحر لأخضناها
١٣٩	والله ما انتقم لنفسه في شيء يؤتى إليه قط
١٦٥	يا أبا موسى لقد أوتيت مزماراً من مزامير آل داود
١٦١	يا معشر الأنصار، ألا ترضون
٢٤٧	يا نبي الله، ألا نبني لك عريشاً
٩٠	يأتي الشيطان أحدكم



# فهرس الأعلام

الاسم	الصفحة
أبو أيوب الأنصاري النجاري	٨٠
إبراهيم بن يزيد بن شريك التيمي	٣٢٤
أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام	٢٨
إسحاق بن إبراهيم ابن مخلد الحنظلي	٤٣
أسماء بنت أبي بكر الصديق	٣٥٣
البراء بن عازب	٣٥٢
بريرة مولاة عائشة	٢٢٧
جندب بن عبد الله بن سفيان البجلي	٢٦٠
الحارث بن ربعي، أبو قتادة الأنصاري	١٥٩
الحليس بن علقمة الكناي	٢٣٥
خباب بن الأرت التيمي	٣٥٥
رفيع بن مهران، أبو العالية الرياحي	٤٦
زيد بن خالد الجهني	١٤٩
سعد بن أبي وقاص	٣٥٩
سعد بن مالك بن سنان، أبو سعيد الخدري	١٣٧

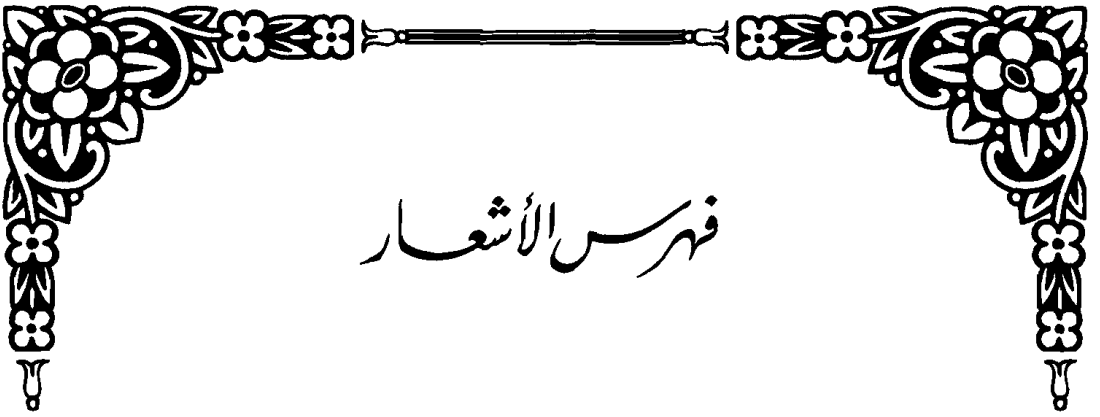
الاسم	الصفحة
سعد بن معاذ بن النعمان الأنصاري الأشهلي	٢٤٧
سعيد بن المسيب بن حزن	٤٦
سلمة بن عبيد الله بن محصن الخطمي	٢٩٨
سليمان بن صرد بن الجون بن أبي الجون	١١٩
سليمان بن موسى بن سالم بن حسان بن سليمان	٣٦
سهل بن سعد بن مالك بن خالد الأنصاري	١٤٤
طاهر بن صالح بن أحمد بن موهب	٣٢
عباد بن تميم بن غزوة الأنصاري	٣٢٠
عبد الرحمن بن عبد القاري	٢١٠
عبد الرحمن بن عبد الله بن كعب بن مالك	٩٩
عبد الله بن أبي حدر	١٣٤
عبد الله بن الزبير بن العوام القرشي الأسدي	١٥٠
عبد الله بن أنيس الجهني	٤٤
عبد الله بن حذافة	١٣٥
عبد الله بن زيد بن ثعلبة بن عبد الله بن زيد	٢٧٧
عبد الله بن زيد بن عمرو	٤٦
عبد الله بن مسعود بن غافل الهذلي	٢٠٥
عبد الملك بن هشام بن أيوب الحميري المعافري	٣٥
عبيد الله بن عبد الكريم	٤٢
عبيد الله بن محصن الأنصاري الخطمي	٢٩٨

الاسم	الصفحة
عروة بن الزبير بن العوام بن خويلد الأسدي	١٥٠
عُقْبَةُ بْنُ عَمْرِو بْنِ ثَعْلَبَةَ	٢١٧
العلاء بن الحضرمي	٣٥٨
علي بن أحمد بن سعيد بن حزم بن غالب	٣٤
علي بن الحسين ابن علي ابن أبي طالب	٣٢٠
عمر بن الخطاب بن نفيل القرشي العدوي	٢١١
عمير بن الحمام بن الجموح بن زيد بن حرام	٢٠٦
عيسى بن ماهان	٤٣
عُضَيْفُ بْنُ الْحَارِثِ الثَّمَالِي	٥٧
غيلان ابن جرير المعولي الأزدي	٣٩
القاسم بن إسماعيل	١٦٥
كعب بن مالك بن أبي كعب الأنصاري	٩٩
محمد بن أحمد بن الأزهري الهروي	٢٥
محمد بن إدريس بن المنذر الحنظلي	٤٧
محمد بن عبد الله بن محمد	٤٣
محمد بن مسلم بن وارة أبو عبد الله الرازي	٤٣
محمد بن يحيى بن عبد الله بن خالد بن فارس الذهلي	٤٤
المسور بن مخزومة	٢١٠
نضلة بن عبيد أبو برزة الأسلمي	١٧٥
النعمان بن بشير	١٩٨

الاسم	الصفحة
هشام بن حكيم بن حزام	٢١١
يحيى بن معين بن عون الغطفاني	٤٢
يزيد بن شريك بن طارق التيمي الكوفي	٣٢٤







# فهرس الأشعار

الآيات

الصفحة

## حَرْفُ الْأَلِفِ

اللهم لولا أنت ما اهتدينا	ولا تصدقنا ولا صلينا	١٧١
إن الشباب والفراغ والجدة	مفسدة للمرء أي مفسدة	١٦٦

## حَرْفُ الْجِيمِ

جزى الله الشدائد كل خير	عرفت بها عدوي من صديقي	١١٦
-------------------------	------------------------	-----

## حَرْفُ الْفَاءِ

فعالم بعلمه لم يعملن	معذب من قبل عباد الوثن	٥٢
فلا تجزعن من سنة أنت سرتها	فأول راض سنة من يسيرها	٢٧

## حَرْفُ اللَّامِ

لَا تَقْنَطَنَّ بِأَمْرِ وَانْتَظِرْ فَرَجًا	إِنْ يَأْذَنِ اللَّهُ يُآتِ الضَّنْكَ بِالْفَرَجِ	١١٥
--	---	-----





## فهرس المصادر والمراجع

- الإبانة الكبرى؛ لأبي عبد الله عبيد الله بن محمد بن محمد بن حمدان العُكْبَرِي المعروف بابن بَطَّة العكبري (المتوفى: ٣٨٧هـ) تحقيق: رضا معطي، وعثمان الأثيوبي، ويوسف الوابل. الناشر: دار الراية للنشر والتوزيع، الرياض. ج ١، ٢: حققه: رضا بن نعلان معطي. الطبعة: الأولى، ١٤٠٩هـ - ١٩٨٨م. ج ٣، ٤: حققه: د. عثمان عبد الله آدم الأثيوبي. الطبعة: الأولى، ١٤١٥هـ. ج ٥: حققه: د. يوسف بن عبد الله بن يوسف الوابل.
- الاتصال الإداري والإعلامي؛ لمحمد أبو سمرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- الاتصالات الإدارية أهميتها - ماهيتها - أساليبها؛ لفهد بن عبد العزيز العثيمين، الرياض، الطبعة الثالثة، ١٤٢٥هـ.
- الآحاد والمثاني؛ لأبي بكر بن أبي عاصم وهو أحمد بن عمرو بن الضحاك بن مخلد الشيباني (المتوفى: ٢٨٧هـ). تحقيق: د. باسم فيصل أحمد الجوابرة. الناشر: دار الراية - الرياض. الطبعة: الأولى، ١٤١١ - ١٩٩١.
- الأحاديث المختارة أو المستخرج من الأحاديث المختارة مما لم يخرج به البخاري ومسلم في صحيحيهما لضياء الدين أبي عبد الله محمد بن عبد الواحد المقدسي (المتوفى: ٦٤٣هـ) دراسة وتحقيق: د. عبد الملك بن عبد الله بن دهيش. الناشر: دار خضر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان. الطبعة: الثالثة، ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م.
- الأحرف السبعة للقرآن؛ لعثمان بن سعيد بن عثمان بن عمر أبي عمرو الداني (المتوفى: ٤٤٤هـ) تحقيق: د. عبد المهيمن طحان، مكتبة المنارة - مكة المكرمة. الطبعة: الأولى، ١٤٠٨.
- الإحسان في تقريب صحيح ابن حبان؛ لمحمد بن حبان بن أحمد بن حبان بن معاذ بن مَعْبَد،

- التميمي، أبي حاتم، الدارمي، البُستي (المتوفى: ٣٥٤هـ) ترتيب: الأمير علاء الدين علي بن بلبان  
 الفارسي (المتوفى: ٧٣٩هـ) حققه وخرج أحاديثه وعلق عليه: شعيب الأرناؤوط. الناشر: مؤسسة  
 الرسالة، بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤٠٨هـ-١٩٨٨م.
- إحكام الفصول في أحكام الأصول؛ لأبي الوليد سليمان الباجي، تحقيق عبد المجيد تركي. دار  
 الغرب الإسلامي، الطبعة الأولى: ١٤٠٧هـ-١٩٨٧م.
- الإحكام في أصول الأحكام؛ لأبي محمد علي بن أحمد بن سعيد بن حزم الأندلسي القرطبي  
 الظاهري (المتوفى: ٤٥٦هـ) تحقيق: الشيخ أحمد محمد شاكر. قدم له: الأستاذ الدكتور إحسان  
 عباس. دار الآفاق الجديدة، بيروت.
- أخبار مكة؛ لأبي عبد الله محمد بن إسحاق بن العباس المكي الفاكهي (المتوفى: ٢٧٢هـ) تحقيق: د.  
 عبد الملك عبد الله دهيش. الناشر: دار خضر- بيروت. الطبعة: الثانية، ١٤١٤.
- إدارة الأزمات (١٩) دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. ط ١- ١٤٢٨هـ- ٢٠٠٧م.
- إدارة الأزمات الأسس- المراحل- الآليات؛ للدكتور فهد أحمد الشعلان. مكتبة الملك فهد الوطنية.  
 الطبعة الثانية ١٤٢٣هـ- ٢٠٠٢م.
- إدارة الأزمات في عالم متغير (٥٧) لعباس رشدي العماري. مركز الأهرام للترجمة والنشر. القاهرة  
 ١٩٩٣م.
- إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث؛ لعبد الرحمن توفيق، القاهرة، مركز الخبرات المهنية  
 للإدارة (بميك) ٢٠٠٤م.
- إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدة توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في  
 الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى؛ لعاصم محمد الأعرجي، مأمون محمد دقاسة.  
 الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٠م.
- إدارة الأزمات؛ لمحسن أحمد الخضير. مكتبة مدبولي. الطبعة الثانية. إدارة الأزمات: الأسس -  
 المراحل- الآليات (١٥٣- ١٨٩).
- إدارة الأفراد؛ رضا عبد الرزاق وهيب، وآخرون، بغداد: هيئة المعاهد الفنية، ١٩٩٢.
- الإدارة العامة، الأسس والوظائف؛ لسعود محمد النمر وآخرون، الرياض. مكتبة الشقري. الطبعة  
 الخامسة. ١٤٢٢هـ.

- إدارة الكوارث؛ لحسن ابشر الطيب. مجلة الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة. الرياض. العدد: ٦٥ رجب ١٤١٠هـ.

- إدارة الوقت للمشغولين لـ Roberta Roesch ترجمة: باسل حسونة، بيت الأفكار الدولية.

- الأذكار؛ لأبي زكريا محيي الدين يحيى بن شرف النووي (المتوفى: ٦٧٦هـ) تحقيق: عبد القادر الأرناؤوط رحمه الله. الناشر: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان. طبعة جديدة منقحة، ١٤١٤هـ - ١٩٩٤م.

- الإرشاد في معرفة علماء الحديث؛ لأبي يعلى الخليلي، خليل بن عبد الله بن أحمد بن إبراهيم بن الخليل القزويني (المتوفى: ٤٤٦هـ) تحقيق: د. محمد سعيد عمر إدريس. الناشر: مكتبة الرشد - الرياض. الطبعة: الأولى، ١٤٠٩.

- أساس البلاغة؛ لأبي القاسم محمود بن عمرو بن أحمد، الزمخشري جار الله (المتوفى: ٥٣٨هـ) تحقيق: محمد باسل عيون السود. الناشر: دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان. الطبعة: الأولى، ١٤١٩هـ - ١٩٩٨م.

- الاستقامة؛ لتقي الدين أبي العباس أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن عبد الله بن أبي القاسم بن محمد ابن تيمية الحراني الحنبلي الدمشقي (المتوفى: ٧٢٨هـ) تحقيق: د. محمد رشاد سالم. الناشر: جامعة الإمام محمد بن سعود - المدينة المنورة. الطبعة: الأولى، ١٤٠٣. عدد الأجزاء: ٢.

- أسد الغابة في معرفة الصحابة؛ لأبي الحسن علي بن أبي الكرم محمد بن محمد بن عبد الكريم بن عبد الواحد الشيباني الجزري، عز الدين ابن الأثير (المتوفى: ٦٣٠هـ) تحقيق: علي محمد معوض - عادل أحمد عبد الموجود. الناشر: دار الكتب العلمية. الطبعة: الأولى. سنة النشر: ١٤١٥هـ - ١٩٩٤م.

- الاستيعاب في معرفة الأصحاب؛ لأبي عمر يوسف بن عبد الله بن محمد بن عبد البر بن عاصم النمري القرطبي (المتوفى: ٤٦٣هـ) تحقيق: علي محمد البجاوي. الناشر: دار الجيل، بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤١٢هـ - ١٩٩٢م.

- الأسلوب القويم في صنع القرار السليم؛ د. محمد بن إبراهيم التويجري، د. محمد بن عبد الله البرعي، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى ١٤١٧هـ - ١٩٩٧.

- الأشباه والنظائر؛ لعبد الرحمن بن أبي بكر، جلال الدين السيوطي (المتوفى: ٩١١هـ) دار الكتب العلمية. الطبعة: الأولى، ١٤١١هـ - ١٩٩٠م.

- الإصابة في تمييز الصحابة؛ لأبي الفضل أحمد بن علي بن محمد بن أحمد بن حجر العسقلاني (المتوفى: ٨٥٢هـ) تحقيق: عادل أحمد عبد الموجود وعلي محمد معوض. الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت. الطبعة: الأولى ١٤١٥هـ.

- أصول الحديث علومه ومصطلحه؛ لمحمد عجاج الخطيب. دار الفكر. الطبعة الثانية. ١٩٧١م.  
- إصلاح غلط المحدثين؛ لأبي سليمان حمد بن محمد بن إبراهيم بن الخطاب البستي المعروف بالخطابي (المتوفى: ٣٨٨هـ) تحقيق: د. محمد علي عبد الكريم الرديني، دار المأمون للتراث - دمشق، الطبعة: الأولى، ١٤٠٧.

- أضواء البيان في إيضاح القرآن بالقرآن؛ لمحمد الأمين بن محمد المختار بن عبد القادر الجكني الشنقيطي (المتوفى: ١٣٩٣هـ) الناشر: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع بيروت - لبنان. عام النشر: ١٤١٥هـ - ١٩٩٥م.

- الأعلام؛ لخير الدين بن محمود بن محمد بن علي بن فارس، الزركلي الدمشقي (المتوفى: ١٣٩٦هـ) دار العلم للملايين. الطبعة: الخامسة عشر - أيار/ مايو ٢٠٠٢م.

- الاكتفاء بما تضمنه من مغازي رسول الله ﷺ والثلاثة الخلفاء؛ لسليمان بن موسى بن سالم بن حسان الكلاعي الحميري، أبي الربيع (المتوفى: ٦٣٤هـ) الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤٢٠هـ.

- إكمال الإعلام بثلاث الكلام؛ لمحمد بن عبد الله، ابن مالك الطائي الجياني، أبو عبد الله، جمال الدين (المتوفى: ٦٧٢هـ) تحقيق: سعد بن حمدان الغامدي. الناشر: جامعة أم القرى - مكة المكرمة - المملكة السعودية. الطبعة: الأولى، ١٤٠٤هـ ١٩٨٤م.

- إكمال الإكمال (تكملة لكتاب الإكمال لابن ماکولا) لمحمد بن عبد الغني بن أبي بكر بن شجاع، أبي بكر، معين الدين، ابن نقطة الحنبلي البغدادي (المتوفى: ٦٢٩هـ) تحقيق: د. عبد القيوم عبد رب النبي. الناشر: جامعة أم القرى - مكة المكرمة. الطبعة: الأولى، ١٤١٠.

- ألفية السيوطي في علم الحديث؛ لعبد الرحمن بن أبي بكر، جلال الدين السيوطي (المتوفى: ٩١١هـ) صححه وشرحه: الأستاذ أحمد محمد شاكر. الناشر: المكتبة العلمية.

- الأمالي في آثار الصحابة؛ لأبي بكر عبد الرزاق بن همام بن نافع الحميري اليماني الصنعاني (المتوفى: ٢١١هـ) تحقيق: مجدي السيد إبراهيم. الناشر: مكتبة القرآن - القاهرة.

- أنوار البروق في أنواء الفروق؛ لأبي العباس شهاب الدين أحمد بن إدريس بن عبد الرحمن المالكي الشهير بالقرافي (المتوفى: ٦٨٤هـ) عالم الكتب.
- المستدرک؛ لأبي عبد الله الحاكم محمد بن عبد الله بن محمد بن حمدويه بن نعيم بن الحكم الضبي الطهماني النيسابوري المعروف بابن البيع (المتوفى: ٤٠٥هـ) تحقيق: مصطفى عبد القادر عطا. الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤١١ - ١٩٩٠.
- البداية والنهاية؛ لأبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي البصري، ثم الدمشقي (المتوفى: ٧٧٤هـ) تحقيق: علي شيري. دار إحياء التراث العربي، الطبعة: الأولى ١٤٠٨هـ، ١٩٨٨م.
- البدع والنهي عنها؛ لأبي عبد الله محمد بن وضاح بن بزيع المرواني القرطبي (المتوفى: ٢٨٦هـ). تحقيق ودراسة: عمرو عبد المنعم سليم. الناشر: مكتبة ابن تيمية، القاهرة - مصر، مكتبة العلم، جدة، السعودية. الطبعة: الأولى ١٤١٦هـ.
- البرهان في علوم القرآن؛ لأبي عبد الله بدر الدين محمد بن عبد الله بن بهادر الزركشي (المتوفى: ٧٩٤هـ) تحقيق: محمد أبو الفضل إبراهيم. الطبعة: الأولى، ١٣٧٦هـ - ١٩٥٧م. دار إحياء الكتب العربية عيسى البابي الحلبي وشركائه.
- تاريخ الإسلام ووفيات المشاهير والأعلام؛ لشمس الدين أبي عبد الله محمد بن أحمد بن عثمان بن قايماز الذهبي (المتوفى: ٧٤٨هـ) تحقيق: عمر عبد السلام التدمري. الناشر: دار الكتاب العربي، بيروت. الطبعة: الثانية، ١٤١٣هـ - ١٩٩٣م.
- تاريخ التراث العربي؛ لفؤاد سزكين. الناشر: جامعة الإمام محمد بن سعود، طبعة: ١٩٩١م.
- تأويل مشكل القرآن؛ لأبي محمد عبد الله بن مسلم بن قتيبة الدينوري (المتوفى: ٢٧٦هـ) تحقيق: إبراهيم شمس الدين. دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان.
- التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر؛ لمحمد رشاد الحملاوي. مكتبة عين شمس. القاهرة: ١٩٩٥.
- ترتيب الأمالي الخميسية؛ ليحيى بن الحسين بن إسماعيل بن زيد الحسني الشجري الجرجاني (المتوفى: ٤٩٩هـ) تحقيق: محمد حسن محمد حسن إسماعيل. دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان. الطبعة: الأولى، ١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م.
- التعريف بظاهرة الأزمة الدولية والتطبيق على أزمات الصراع العربي الإسرائيلي. مجلة الفكر الاستراتيجي ١٩٨٧.

- التعريفات؛ لعلي بن محمد بن علي الزين الشريف الجرجاني (المتوفى: ٨١٦هـ) دار الكتب العلمية بيروت - لبنان. الطبعة: الأولى ١٤٠٣هـ - ١٩٨٣م.
- تعظيم قدر الصلاة؛ لأبي عبد الله محمد بن نصر بن الحجاج المروزي (المتوفى: ٢٩٤هـ) تحقيق: د. عبد الرحمن عبد الجبار الفريوائي. مكتبة الدار - المدينة المنورة. الطبعة: الأولى، ١٤٠٦.
- تفسير ابن كثير؛ لأبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي البصري ثم الدمشقي (المتوفى: ٧٧٤هـ) تحقيق: سامي بن محمد سلامة. الناشر: دار طيبة للنشر والتوزيع. الطبعة: الثانية ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م.
- تفسير القرآن العظيم؛ لأبي محمد عبد الرحمن بن محمد بن إدريس بن المنذر التميمي، الحنظلي، الرازي ابن أبي حاتم (المتوفى: ٣٢٧هـ) تحقيق: أسعد محمد الطيب. مكتبة نزار مصطفى الباز - المملكة العربية السعودية. الطبعة: الثالثة - ١٤١٩هـ.
- تفسير غريب ما في الصحيحين البخاري ومسلم (١/ ٢٦٧) لمحمد بن فتوح بن عبد الله بن فتوح بن حميد الأزدي الميورقي الحميدي أبي عبد الله بن أبي نصر (المتوفى: ٤٨٨هـ) تحقيق: الدكتور: زبيدة محمد سعيد عبد العزيز. مكتبة السنة - القاهرة - مصر. الطبعة: الأولى، ١٤١٥ - ١٩٩٥.
- التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن؛ للدكتور: جاسم سلطان. مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع. الطبعة الثانية ١٤٣١ - ٢٠١٠.
- تقريب التهذيب؛ لأبي الفضل أحمد بن علي بن محمد بن أحمد بن حجر العسقلاني (المتوفى: ٨٥٢هـ) تحقيق: محمد عوامة. الناشر: دار الرشيد - سوريا. الطبعة: الأولى، ١٤٠٦ - ١٩٨٦.
- التقييد لمعرفة رواة السنن والمسانيد؛ لمحمد بن عبد الغني بن أبي بكر بن شجاع، أبي بكر، معين الدين، ابن نقطة الحنبلي البغدادي (المتوفى: ٦٢٩هـ) تحقيق: كمال يوسف الحوت. الناشر: دار الكتب العلمية. الطبعة: الأولى ١٤٠٨هـ - ١٩٨٨م.
- التمهيد لما في الموطأ من المعاني والأسانيد؛ لأبي عمر يوسف بن عبد الله بن محمد بن عبد البر بن عاصم النمري القرطبي (المتوفى: ٤٦٣هـ) تحقيق: مصطفى بن أحمد العلوي، محمد عبد الكبير البكري. الناشر: وزارة عموم الأوقاف والشؤون الإسلامية - المغرب. عام النشر: ١٣٨٧هـ.
- تهذيب الأسماء واللغات؛ لأبي زكريا محيي الدين يحيى بن شرف النووي (المتوفى: ٦٧٦هـ) عنيت بنشره وتصحيحه والتعليق عليه ومقابلة أصوله: شركة العلماء بمساعدة إدارة الطباعة المنيرية. دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان.



- تهذيب التهذيب؛ لأبي الفضل أحمد بن علي بن محمد بن أحمد بن حجر العسقلاني (المتوفى: ٨٥٢هـ).  
الناشر: مطبعة دائرة المعارف النظامية، الهند. الطبعة: الطبعة الأولى، ١٣٢٦هـ.
- تهذيب الكمال في أسماء الرجال؛ ليوسف بن عبد الرحمن بن يوسف، أبي الحجاج، جمال الدين ابن الزكي أبي محمد القضاعي الكلبي المزني (المتوفى: ٧٤٢هـ) تحقيق: د. بشار عواد معروف. الناشر: مؤسسة الرسالة - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤٠٠ - ١٩٨٠.
- تهذيب اللغة؛ لمحمد بن أحمد بن الأزهر الهروي، أبي منصور (المتوفى: ٣٧٠هـ) تحقيق: محمد عوض مرعب. الناشر: دار إحياء التراث العربي - بيروت. الطبعة: الأولى، ٢٠٠١م.
- توجيه النظر إلى أصول الأثر؛ للشيخ طاهر بن صالح بن أحمد بن موهب، السمعوني الجزائري، ثم الدمشقي (المتوفى: ١٣٣٨هـ) تحقيق: عبد الفتاح أبو غدة. الناشر: مكتبة المطبوعات الإسلامية - حلب. الطبعة: الأولى، ١٤١٦هـ - ١٩٩٥م.
- الثقات؛ لمحمد بن حبان بن أحمد بن حبان بن معاذ بن مَعْبَد، التميمي، أبي حاتم، الدارمي، البُستي (المتوفى: ٣٥٤هـ). طبع بإعانة: وزارة المعارف للحكومة العالية الهندية. تحت مراقبة: الدكتور محمد عبد المعيد خان مدير دائرة المعارف العثمانية. الناشر: دائرة المعارف العثمانية بحيدر آباد الدكن الهند. الطبعة: الأولى، ١٣٩٣هـ = ١٩٧٣.
- ثقافة المنظمة والمواجهة الفعالة للأزمة. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث (٥٧) جامعة عين شمس. القاهرة ١٩٩٧.
- الجرح والتعديل؛ لأبي محمد عبد الرحمن بن محمد بن إدريس بن المنذر التميمي، الحنظلي، الرازي ابن أبي حاتم (المتوفى: ٣٢٧هـ) الناشر: طبعة مجلس دائرة المعارف العثمانية - بحيدر آباد الدكن - الهند. دار إحياء التراث العربي - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٢٧١هـ ١٩٥٢م.
- جهرة اللغة؛ لأبي بكر محمد بن الحسن بن دريد الأزدي (المتوفى: ٣٢١هـ) تحقيق: رمزي منير بعلبكي. الناشر: دار العلم للملايين - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٩٨٧م.
- حلية الأولياء وطبقات الأصفياء؛ لأبي نعيم أحمد بن عبد الله بن أحمد بن إسحاق بن موسى بن مهران الأصبهاني (المتوفى: ٤٣٠هـ) الناشر: السعادة - ١٣٩٤هـ - ١٩٧٤م.
- الخوافز؛ د. عادل حسن، عمان: منظمة العمل العربية للعلوم الإدارية.
- خزانة الأدب ولب لباب لسان العرب؛ لعبد القادر بن عمر البغدادي (المتوفى: ١٠٩٣هـ) تحقيق

- وشرح: عبد السلام محمد هارون. الناشر: مكتبة الخانجي، القاهرة. الطبعة: الرابعة، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م.
- الخصائص؛ لأبي الفتح عثمان بن جني الموصلي (المتوفى: ٣٩٢هـ). الناشر: الهيئة المصرية العامة للكتاب الطبعة: الرابعة.
- الخطوات الذكية؛ لسام ديب وليل سوسمان، ترجمة سامي تيسير سليمان، المؤتمن للنشر، الرياض، ١٩٩٧.
- خواطر وأفكار حول دور الإعلام في الكوارث والأزمات؛ لعبد الرحمن الشبيلي، ورقة علمية مقدمة في دورة إدارة الأزمة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض ١٩٩٦.
- دستور العلماء «جامع العلوم في اصطلاحات الفنون»؛ للقاضي عبد النبي بن عبد الرسول الأحمد نكري (المتوفى: ق ١٢هـ) عرب عباراته الفارسية: حسن هاني فحص. الناشر: دار الكتب العلمية - لبنان/ بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م.
- ديوان حسان بن ثابت، شرح هوامشه وقدم له: عبداً مهنا، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان. الطبعة الثانية. ١٤١٤هـ، ١٩٩٤م.
- ديوان المتنبي؛ ط دار بيروت.
- الرحيق المختوم؛ لصفي الرحمن المباركفوري (ت: ١٤٢٧هـ) دار الهلال - بيروت.
- رد المحتار على الدر المختار؛ لابن عابدين، محمد أمين بن عمر بن عبد العزيز عابدين الدمشقي الحنفي (المتوفى: ١٢٥٢هـ) دار الفكر - بيروت. الطبعة: الثانية، ١٤١٢هـ - ١٩٩٢م.
- الرسول القائد؛ لمحمود شيت خطاب (المتوفى: ١٤١٩هـ) دار الفكر - بيروت. الطبعة: السادسة - ١٤٢٢هـ. عدد الأجزاء: ١.
- زاد المعاد في هدي خير العباد؛ لمحمد بن أبي بكر بن أيوب بن سعد شمس الدين ابن قيم الجوزية (المتوفى: ٧٥١هـ) الناشر: مؤسسة الرسالة، بيروت - مكتبة المنار الإسلامية، الكويت. الطبعة: السابعة والعشرون، ١٤١٥هـ - ١٩٩٤م.
- الزاهر في معاني كلمات الناس؛ لمحمد بن القاسم بن محمد بن بشار، أبو بكر الأنباري (المتوفى: ٣٢٨هـ) تحقيق: د. حاتم صالح الضامن. مؤسسة الرسالة - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤١٢هـ - ١٩٩٢.

- الزيد في الفقه الشافعي؛ لشهاب الدين أبي العباس أحمد بن حسين بن حسن بن علي ابن رسلان الشافعي (المتوفى: ٨٤٤هـ) الناشر: دار المعرفة - بيروت.

- سبل الهدى والرشاد، في سيرة خير العباد، وذكر فضائله وأعلام نبوته وأفعاله وأحواله في المبدأ والمعاد؛ لمحمد بن يوسف الصالحى الشامي (ت: ٩٤٢هـ) تحقيق وتعليق: الشيخ عادل أحمد عبد الموجود، الشيخ علي محمد معوض. دار الكتب العلمية بيروت - لبنان. الطبعة: الأولى، ١٤١٤هـ - ١٩٩٣م.

- السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية؛ لمحمد سيد حمزاوي، الرياض، الشقري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

- سمط اللآلي في شرح أمالي القاضي؛ لأبي عبيد عبد الله بن عبد العزيز بن محمد البكري الأندلسي (المتوفى: ٤٨٧هـ). نسخه وصححه ونقحه وحقق ما فيه واستخرجه من بطون دواوين العلم: عبد العزيز الميمني. الناشر: دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان

- سنن ابن ماجه، لأبي عبد الله محمد بن يزيد القزويني، ابن ماجه (المتوفى: ٢٧٣هـ) تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي. الناشر: دار إحياء الكتب العربية - فيصل عيسى البابي الحلبي.

- سنن أبي داود؛ لأبي داود سليمان بن الأشعث بن إسحاق بن بشير بن شداد بن عمرو الأزدي السجستاني (المتوفى: ٢٧٥هـ) تحقيق: محمد محيي الدين عبد الحميد. الناشر: المكتبة العصرية، صيدا - بيروت.

- سنن الترمذي، للإمام محمد بن عيسى بن سورة بن موسى بن الضحاك، الترمذي، أبي عيسى (المتوفى: ٢٧٩هـ) تحقيق وتعليق: أحمد محمد شاكر (ج ١، ٢) ومحمد فؤاد عبد الباقي (ج ٣) وإبراهيم عطوة عوض المدرس في الأزهر الشريف (ج ٤، ٥). الناشر: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي - مصر. الطبعة: الثانية، ١٣٩٥هـ - ١٩٧٥م.

- السنن الصغرى، للإمام أبي عبد الرحمن أحمد بن شعيب بن علي الخراساني، النسائي (المتوفى: ٣٠٣هـ). تحقيق: عبد الفتاح أبو غدة. الناشر: مكتب المطبوعات الإسلامية - حلب. الطبعة: الثانية، ١٤٠٦ - ١٩٨٦.

- السنن الكبرى؛ لأبي عبد الرحمن أحمد بن شعيب بن علي الخراساني، النسائي (المتوفى: ٣٠٣هـ) تحقيق: حسن عبد المنعم شليبي. الناشر: مؤسسة الرسالة - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤٢١هـ - ٢٠٠١م.

- سير أعلام النبلاء؛ لشمس الدين أبي عبد الله محمد بن أحمد بن عثمان بن قَايَاز الذهبي (المتوفى: ٥٧٤٨هـ) دار الحديث - القاهرة. الطبعة: ١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م.
- السيرة النبوية من البداية والنهاية؛ لأبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي (المتوفى: ٧٧٤هـ) تحقيق: مصطفى عبد الواحد. دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع بيروت - لبنان. ١٣٩٥هـ - ١٩٧٦م،
- إنارة الدجى في مغازي خير الورى ﷺ؛ لحسن بن محمد المشاط المالكي (المتوفى: ١٣٩٩هـ). دار المنهاج - جدة، الطبعة: الثانية، ١٤٢٦هـ.
- السيرة النبوية وأخبار الخلفاء؛ لمحمد بن حبان بن أحمد بن حبان بن معاذ بن مَعْبَد، التميمي، أبي حاتم، الدارمي، البُستي (المتوفى: ٣٥٤هـ) صحّحه، وعلق عليه الحافظ السيد عزيز بك وجماعة من العلماء. الكتب الثقافية - بيروت. الطبعة: الثالثة، ١٤١٧هـ.
- السيرة النبوية؛ لعبد الملك بن هشام بن أيوب الحميري المعافري، أبي محمد، جمال الدين (المتوفى: ٢١٣هـ) تحقيق: مصطفى السقا وإبراهيم الأبياري وعبد الحفيظ الشلبي. الناشر: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر. الطبعة: الثانية، ١٣٧٥هـ - ١٩٥٥م.
- شرح الأربعين النووية في الأحاديث الصحيحة النبوية؛ لتقي الدين أبي الفتح محمد بن علي بن وهب بن مطيع القشيري، المعروف بابن دقيق العيد (المتوفى: ٧٠٢هـ). مؤسسة الريان. الطبعة: السادسة ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م.
- شرح الزرقاني على موطأ الإمام مالك؛ لمحمد بن عبد الباقي بن يوسف الزرقاني. ت: ١١٢٢. تحقيق. الناشر دار الكتب العلمية. بيروت. ١٤١١.
- شرح السنة؛ لمحيي السنة، أبي محمد الحسين بن مسعود بن محمد بن الفراء البغوي الشافعي (المتوفى: ٥١٦هـ). تحقيق: شعيب الأرنؤوط - محمد زهير الشاويش. الناشر: المكتب الإسلامي - دمشق، بيروت. الطبعة: الثانية، ١٤٠٣هـ - ١٩٨٣م.
- شرح تنقيح الفصول؛ لشهاب الدين القرافي، تحقيق طه عبد الرؤوف. دار الفكر، الطبعة: الأولى، ١٣٩٣هـ - ١٩٧٣م.
- شرح صحيح البخاري؛ لابن بطال أبي الحسن علي بن خلف بن عبد الملك (المتوفى: ٤٤٩هـ) تحقيق: أبي تميم ياسر بن إبراهيم. مكتبة الرشد - السعودية، الرياض. الطبعة: الثانية، ١٤٢٣هـ - ٢٠٠٣م.

- شرح علل الترمذي؛ لزين الدين عبد الرحمن بن أحمد بن رجب بن الحسن، السَّلَامي، البغدادي، ثم الدمشقي، الحنبلي (المتوفى: ٧٩٥هـ) تحقيق: الدكتور همام عبد الرحيم سعيد. الناشر: مكتبة المنار - الزرقاء - الأردن. الطبعة: الأولى، ١٤٠٧هـ - ١٩٨٧م.
- شرح مختصر الروضة؛ لسليمان بن عبد القوي بن الكريم الطوفي الصرصري، أبي الربيع، نجم الدين (المتوفى: ٧١٦هـ) تحقيق: عبد الله بن عبد المحسن التركي. الناشر: مؤسسة الرسالة. الطبعة: الأولى، ١٤٠٧هـ - ١٩٨٧م.
- شرح مشكل الآثار؛ لأبي جعفر أحمد بن محمد بن سلامة بن عبد الملك بن سلمة الأزدي الحجري المصري المعروف بالطحاوي (المتوفى: ٣٢١هـ) تحقيق: شعيب الأرناؤوط. الناشر: مؤسسة الرسالة. الطبعة: الأولى، ١٤١٥هـ، ١٤٩٤م.
- شرح معاني الآثار؛ لأبي جعفر أحمد بن محمد بن سلامة بن عبد الملك بن سلمة الأزدي الحجري المصري المعروف بالطحاوي (المتوفى: ٣٢١هـ) حققه وقدم له: (محمد زهري النجار - محمد سيد جاد الحق) من علماء الأزهر الشريف. راجعه ورقم كتبه وأبوابه وأحاديثه: د يوسف عبد الرحمن المرعشلي - الباحث بمركز خدمة السنة بالمدينة النبوية. الناشر: عالم الكتب. الطبعة: الأولى، ١٤١٤هـ، ١٩٩٤م.
- الشريعة؛ لأبي بكر محمد بن الحسين بن عبد الله الآجُرِّي البغدادي (المتوفى: ٣٦٠هـ) تحقيق: الدكتور عبد الله بن عمر بن سليمان الدميحي. الناشر: دار الوطن - الرياض / السعودية. الطبعة: الثانية، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م.
- الشعر والشعراء؛ لأبي محمد عبد الله بن مسلم بن قتيبة الدينوري (المتوفى: ٢٧٦هـ). الناشر: دار الحديث، القاهرة. عام النشر: ١٤٢٣هـ.
- الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية؛ لأبي نصر إسماعيل بن حماد الجوهري الفارابي (المتوفى: ٣٩٣هـ) تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار. الناشر: دار العلم للملايين - بيروت. الطبعة: الرابعة، ١٤٠٧هـ - ١٩٨٧م.
- صحيح الأدب المفرد؛ دار الصديق للنشر والتوزيع. الطبعة: الرابعة، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م. عدد الأجزاء: ١.
- صحيح الترغيب والترهيب؛ لأبي عبد الرحمن محمد ناصر الدين، بن الحاج نوح بن نجاتي بن آدم،

- الأشقرودي الألباني (المتوفى: ١٤٢٠هـ)، مكتبة المعارف - الرياض. الطبعة الخامسة.
- صحيح الجامع الصغير وزيادته؛ لأبي عبد الرحمن محمد ناصر الدين، بن الحاج نوح بن نجاتي بن آدم، الأشقرودي الألباني (المتوفى: ١٤٢٠هـ) الناشر: المكتب الإسلامي.
- صحيح البخاري «الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله ﷺ وسننه وأيامه»؛ للإمام محمد بن إسماعيل أبي عبد الله البخاري الجعفي. تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر. الناشر: دار طوق النجاة (مصورة عن السلطانية بإضافة ترقيم محمد فؤاد عبد الباقي) شرح وتعليق د. مصطفى ديب البغا أستاذ الحديث وعلومه في كلية الشريعة - جامعة دمشق. الطبعة: الأولى، ١٤٢٢هـ.
- صحيح مسلم «المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله ﷺ»؛ للإمام مسلم ابن الحجاج أبي الحسن القشيري النيسابوري (المتوفى: ٢٦١هـ) تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي. دار إحياء التراث العربي - بيروت.
- الضعفاء الكبير؛ لأبي جعفر محمد بن عمرو بن موسى بن حماد العقيلي المكي (المتوفى: ٣٢٢هـ) تحقيق: عبد المعطي أمين قلجعي. الناشر: دار المكتبة العلمية - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤٠٤هـ - ١٩٨٤م.
- الطب النبوي؛ لأبي نعيم أحمد بن عبد الله بن أحمد بن إسحاق بن موسى بن مهران الأصبهاني (المتوفى: ٤٣٠هـ) تحقيق: مصطفى خضر دونمز التركي. الناشر: دار ابن حزم. الطبعة: الأولى، ٢٠٠٦م.
- طبقات الحفاظ؛ لعبد الرحمن بن أبي بكر، جلال الدين السيوطي (المتوفى: ٩١١هـ) الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤٠٣.
- طبقات الحنابلة؛ لأبي الحسين ابن أبي يعلى، محمد بن محمد (المتوفى: ٥٢٦هـ) تحقيق: محمد حامد الفقي. الناشر: دار المعرفة - بيروت.
- طبقات الفقهاء الشافعية؛ لعثمان بن عبد الرحمن، أبي عمرو، تقي الدين المعروف بابن الصلاح (المتوفى: ٦٤٣هـ) تحقيق: محيي الدين علي نجيب. دار البشائر الإسلامية - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٩٩٢م.
- طبقات الفقهاء؛ لأبي إسحاق إبراهيم بن علي الشيرازي (المتوفى: ٤٧٦هـ)، هذبة: محمد بن مكرم ابن منظور (المتوفى: ٧١١هـ) تحقيق: إحسان عباس. الناشر: دار الرائد العربي، بيروت - لبنان. الطبعة: الأولى، ١٩٧٠.

- الطبقات الكبرى؛ لأبي عبد الله محمد بن سعد بن منيع الهاشمي بالولاء، البصري، البغدادي المعروف بابن سعد (المتوفى: ٢٣٠هـ) تحقيق: محمد عبد القادر عطا. الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤١٠هـ - ١٩٩٠م.
- طلبه الطلبة في الاصطلاحات الفقهية؛ لعمر بن محمد بن أحمد بن إسماعيل، أبي حفص، نجم الدين النسفي (المتوفى: ٥٣٧هـ) المطبعة العامرة، مكتبة المثنى ببغداد. الطبعة: بدون طبعة. تاريخ النشر: ١٣١١هـ.
- العادات السبع للقادة الإداريين؛ ستيفن كوفي، ترجمة: هشام عبد الله، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، الطبعة الأولى، ١٩٩٥م.
- العبر في خبر من غبر؛ لشمس الدين أبي عبد الله محمد بن أحمد بن عثمان بن قائيّاز الذهبي (المتوفى: ٧٤٨هـ) تحقيق: أبو هاجر محمد السعيد بن بسيوني زغلول. الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت.
- العدوى بين الطب وحديث المصطفى؛ للدكتور محمد علي البار، دار الشروق، الطبعة الأولى.
- العقود الدرية في مناقب شيخ الإسلام ابن تيمية؛ لشمس الدين محمد بن أحمد بن عبد الهادي بن يوسف الدمشقي الحنبلي (المتوفى: ٧٤٤هـ) تحقيق: محمد حامد الفقي. الناشر: دار الكاتب العربي - بيروت.
- عمدة القاري شرح صحيح البخاري؛ لأبي محمد محمد محمود بن أحمد بن موسى بن أحمد بن حسين الغيتابي الحنفي بدر الدين العيني (المتوفى: ٨٥٥هـ) دار إحياء التراث العربي - بيروت.
- عيون الأثر في فنون المغازي والشمال والسير؛ لمحمد بن محمد بن محمد بن أحمد، ابن سيد الناس، اليعمرى الربيعي، أبي الفتح، فتح الدين (المتوفى: ٧٣٤هـ) تعليق: إبراهيم محمد رمضان. دار القلم - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤١٤ / ١٩٩٣.
- عيون الأخبار؛ لأبي محمد عبد الله بن مسلم بن قتيبة الدينوري (المتوفى: ٢٧٦هـ). الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت. تاريخ النشر: ١٤١٨هـ.
- غريب الحديث؛ لأبي سليمان حمد بن محمد بن إبراهيم بن الخطاب البستي المعروف بالخطابي (المتوفى: ٣٨٨هـ) تحقيق: عبد الكريم إبراهيم الغرابوي، وخرج أحاديثه: عبد القيوم عبد رب النبي. الناشر: دار الفكر. الطبعة: ١٤٠٢هـ - ١٩٨٢م.
- غريب الحديث؛ لأبي عبيد القاسم بن سلام بن عبد الله الهروي البغدادي (المتوفى: ٢٢٤هـ) تحقيق: د. محمد عبد المعيد خان، مطبعة دائرة المعارف العثمانية، حيدر آباد - الدكن، الطبعة: الأولى، ١٣٨٤هـ - ١٩٦٤م.

- الفتاوى البزازیة لمحمد بن محمد الكردي البزازی، ت: ٨٢٧هـ ١٤٢٤م.
- فتح الباري شرح صحيح البخاري؛ لأحمد بن علي بن حجر أبي الفضل العسقلاني الشافعي. الناشر: دار المعرفة - بيروت، ١٣٧٩. رقم كتبه وأبوابه وأحاديثه: محمد فؤاد عبد الباقي. قام بإخراجه وصححه وأشرف على طبعه: محب الدين الخطيب. عليه تعليقات العلامة: عبد العزيز بن عبد الله بن باز.
- فتح القدير؛ لمحمد بن علي بن محمد بن عبد الله الشوكاني اليمني (المتوفى: ١٢٥٠هـ) دار ابن كثير، دار الكلم الطيب - دمشق، بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤١٤هـ.
- فتح المغيث بشرح ألفية الحديث؛ لشمس الدين أبي الخير محمد بن عبد الرحمن بن محمد بن أبي بكر بن عثمان بن محمد السخاوي (المتوفى: ٩٠٢هـ) تحقيق: علي حسين علي. الناشر: مكتبة السنة - مصر. الطبعة: الأولى، ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م.
- الفصل في الملل والأهواء والنحل؛ لأبي محمد علي بن أحمد بن سعيد بن حزم الأندلسي القرطبي الظاهري (المتوفى: ٤٥٦هـ) الناشر: مكتبة الخانجي - القاهرة.
- فضائل الأوقات؛ لأحمد بن الحسين بن علي بن موسى الخُشْرُو جردِي الخراساني، أبو بكر البيهقي (المتوفى: ٤٥٨هـ) تحقيق: عدنان عبد الرحمن مجيد القيسي. الناشر: مكتبة المنارة - مكة المكرمة. الطبعة: الأولى، ١٤١٠هـ.
- فضائل الخلفاء الأربعة وغيرهم؛ لأبي نعيم أحمد بن عبد الله بن أحمد بن إسحاق بن موسى بن مهران الأصبهاني (المتوفى: ٤٣٠هـ) تحقيق: صالح بن محمد العقيل. الناشر: دار البخاري للنشر والتوزيع، المدينة المنورة. الطبعة: الأولى، ١٤١٧هـ - ١٩٩٧م.
- فن إدارة الوقت؛ د. حسين صبري، الضياء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠٩م - ١٤٣٠هـ.
- فوات الوفيات؛ لمحمد بن شاكر بن أحمد بن عبد الرحمن بن شاكر بن هارون بن شاكر الملقب بصلاح الدين (المتوفى: ٧٦٤هـ) تحقيق: إحسان عباس. الناشر: دار صادر - بيروت. الطبعة: الأولى، الجزء: ١ - ١٩٧٣. الجزء: ٢، ٣، ٤ - ١٩٧٤.
- في ظلال القرآن؛ لسيد قطب إبراهيم حسين الشاربي (المتوفى: ١٣٨٥هـ - ١٩٦٦م) دار الشروق - بيروت - القاهرة. الطبعة: السابعة عشر، ١٤١٢هـ.
- فيض القدير شرح الجامع الصغير؛ لزين الدين محمد المدعو بعبد الرؤوف بن تاج العارفين بن علي بن زين العابدين الحدادي ثم المناوي القاهري (المتوفى: ١٠٣١هـ) المكتبة التجارية الكبرى - مصر. الطبعة: الأولى، ١٣٥٦.



- قاموس أكسفورد. جامعة أكسفورد. الإصدار الثالث.
- قاموس كولنز. دار النشر: هاربر كولنز - بريطانيا. الطبعة الأولى ٢٠١٠.
- قواعد التحديث من فنون مصطلح الحديث؛ لمحمد جمال الدين بن محمد سعيد بن قاسم الحلاق القاسمي (المتوفى: ١٣٣٢هـ) الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت - لبنان.
- القيادة متكاملة الجودة؛ د. عبد الله العواشز، الإبداع الفكري، الطبعة الأولى ١٤٣١هـ - ٢٠١٠م.
- الكاشف في معرفة من له رواية في الكتب الستة؛ لشمس الدين أبي عبد الله محمد بن أحمد بن عثمان بن قايماز الذهبي (المتوفى: ٧٤٨هـ) تحقيق: محمد عوامة أحمد محمد نمر الخطيب. الناشر: دار القبله للثقافة الإسلامية - مؤسسة علوم القرآن، جدة. الطبعة: الأولى، ١٤١٣هـ - ١٩٩٢م.
- الكامل في ضعفاء الرجال؛ لأبي أحمد بن عدي الجرجاني (المتوفى: ٣٦٥هـ) تحقيق: عادل أحمد عبد الموجود - علي محمد معوض، وشارك في تحقيقه: عبد الفتاح أبو سنة، الكتب العلمية - بيروت - لبنان، الطبعة: الأولى، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م.
- كتاب العين؛ لعبد الرحمن الخليل بن أحمد بن عمرو بن تميم الفراهيدي البصري (المتوفى: ١٧٠هـ) تحقيق: د مهدي المخزومي، د إبراهيم السامرائي. الناشر: دار ومكتبة الهلال.
- كرامات الأولياء، من كتاب شرح أصول اعتقاد أهل السنة والجماعة؛ لأبي القاسم هبة الله بن الحسن بن منصور الطبري الرازي اللالكائي (المتوفى: ٤١٨هـ) تحقيق: أحمد بن سعد بن حمدان الغامدي. الناشر: دار طيبة - السعودية. الطبعة: الثامنة، ١٤٢٣هـ - ٢٠٠٣م.
- كشف الأستار عن زوائد البزار؛ لنور الدين الهيثمي (المتوفى: ٨٠٧هـ) تحقيق: حبيب الرحمن الأعظمي. الناشر: مؤسسة الرسالة، بيروت. الطبعة: الأولى، ١٣٩٩هـ - ١٩٧٩م.
- كشف الظنون عن أسامي الكتب والفنون؛ لمصطفى بن عبد الله كاتب جلبي القسطنطيني المشهور باسم حاجي خليفة أو الحاج خليفة (المتوفى: ١٠٦٧هـ). الناشر: مكتبة المثنى - بغداد. تاريخ النشر: ١٩٤١م. عدد الأجزاء: ٦ (١، ٢ كشف الظنون، و٣، ٤ إيضاح المكنون، و٥، ٦ هداية العارفين) وينظر: الأعلام (٢/ ٢٥٥).
- كفاية الأخيار في حل غاية الاختصار؛ لأبي بكر بن محمد بن عبد المؤمن بن حريز بن معلى الحسيني الحصني، تقي الدين الشافعي (المتوفى: ٨٢٩هـ) تحقيق: علي عبد الحميد بلطجي ومحمد وهبي سليمان. دار الخير - دمشق. الطبعة: الأولى، ١٩٩٤.

- لانجنشايث قاموس الجيب للغة العربية ألماني عربي؛ لدكتور لورنس كروفيتش، والدكتور جورج كروتكوف.
- لسان العرب؛ لمحمد بن مكرم بن علي، أبي الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري الرويفي الإفريقي (المتوفى: ٧١١هـ) الناشر: دار صادر - بيروت. الطبعة: الثالثة - ١٤١٤هـ.
- مجمع الأمثال؛ لأبي الفضل أحمد بن محمد بن إبراهيم الميداني النيسابوري (المتوفى: ٥١٨هـ) تحقيق: محمد محيى الدين عبد الحميد. دار المعرفة - بيروت، لبنان.
- مجمل اللغة؛ لأحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي، أبي الحسين (المتوفى: ٣٩٥هـ) دراسة وتحقيق: زهير عبد المحسن سلطان. دار النشر: مؤسسة الرسالة - بيروت. الطبعة الثانية - ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م.
- المجموع شرح المذهب؛ لأبي زكريا محيي الدين يحيى بن شرف النووي (المتوفى: ٦٧٦هـ) دار الفكر.
- مجموع فتاوى شيخ الإسلام أحمد بن تيمية؛ لتقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحلیم بن تيمية الحراني (المتوفى: ٧٢٨هـ) تحقيق: عبد الرحمن بن محمد بن قاسم. الناشر: مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، المدينة النبوية، المملكة العربية السعودية. عام النشر: ١٤١٦هـ - ١٩٩٥م.
- المحكم والمحيط الأعظم؛ لأبي الحسن علي بن إسماعيل بن سيده المرسى [ت: ٤٥٨هـ]. تحقيق: عبد الحميد هنداوي. الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت. الطبعة: الأولى، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م.
- مختصر التحرير شرح الكوكب المنير؛ لتقي الدين أبي البقاء محمد بن أحمد بن عبد العزيز بن علي الفتوحى المعروف بابن النجار الحنبلي (المتوفى: ٩٧٢هـ) تحقيق: محمد الزحيلي ونزيه حماد. الناشر: مكتبة العبيكان. الطبعة: الطبعة الثانية ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م.
- مرعاة المفاتيح شرح مشكاة المصابيح؛ لأبي الحسن عبيد الله بن محمد عبد السلام بن خان محمد بن أمان الله بن حسام الدين الرحمانى المباركفوري (المتوفى: ١٤١٤هـ) إدارة البحوث العلمية والدعوة والإفتاء - الجامعة السلفية - بنارس الهند. الطبعة: الثالثة - ١٤٠٤هـ، ١٩٨٤م.
- مسند الرويانى؛ لأبي بكر محمد بن هارون الرُّويانى (المتوفى: ٣٠٧هـ) تحقيق: أيمن علي أبو ياني. الناشر: مؤسسة قرطبة - القاهرة. الطبعة: الأولى، ١٤١٦.
- المسند المستخرج على صحيح الإمام مسلم؛ لأبي نعيم أحمد بن عبد الله بن أحمد بن إسحاق بن موسى بن مهران الأصبهاني (المتوفى: ٤٣٠هـ) تحقيق: محمد حسن محمد حسن إسماعيل الشافعي.

- الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت - لبنان. الطبعة: الأولى، ١٤١٧هـ - ١٩٩٦م.
- المسند؛ لأبي عبد الله أحمد بن محمد بن حنبل بن هلال بن أسد الشيباني (المتوفى: ٢٤١هـ) تحقيق: شعيب الأرنؤوط - عادل مرشد، وآخرون. إشراف: د عبد الله بن عبد المحسن التركي. مؤسسة الرسالة. الطبعة: الأولى، ١٤٢١هـ - ٢٠٠١م.
- المصباح المنير في غريب الشرح الكبير؛ لأحمد بن محمد بن علي الفيومي ثم الحموي، أبي العباس (المتوفى: نحو ٧٧٠هـ) الناشر: المكتبة العلمية - بيروت.
- المصنف في الأحاديث والآثار؛ لأبي بكر بن أبي شيبة، عبد الله بن محمد بن إبراهيم بن عثمان بن خواسطي العبسي (المتوفى: ٢٣٥هـ) تحقيق: كمال يوسف الحوت. الناشر: مكتبة الرشد - الرياض. الطبعة: الأولى، ١٤٠٩.
- المطلع على ألفاظ المقنع؛ لمحمد بن أبي الفتح بن أبي الفضل البعلي، أبي عبد الله، شمس الدين (المتوفى: ٧٠٩هـ) تحقيق: محمود الأرناؤوط وياسين محمود الخطيب. الناشر: مكتبة السوادى للتوزيع.
- معالم السنن؛ لأبي سليمان حمد بن محمد بن إبراهيم بن الخطاب البستي المعروف بالخطابي (المتوفى: ٣٨٨هـ) المطبعة العلمية - حلب. الطبعة: الأولى، ١٣٥١هـ - ١٩٣٢م.
- معجم ابن الأعرابي؛ لأبي سعيد بن الأعرابي أحمد بن محمد بن زياد بن بشر بن درهم البصري الصوفي (المتوفى: ٣٤٠هـ) تحقيق وتخريج: عبد المحسن بن إبراهيم بن أحمد الحسيني. الناشر: دار ابن الجوزي، المملكة العربية السعودية. الطبعة: الأولى، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م.
- المعجم الأوسط؛ لسليمان بن أحمد بن أيوب بن مطير اللخمي الشامي، أبي القاسم الطبراني (المتوفى: ٣٦٠هـ). تحقيق: طارق بن عوض الله بن محمد، عبد المحسن بن إبراهيم الحسيني. الناشر: دار الحرمين - القاهرة.
- معجم الشيوخ؛ لثقة الدين، أبي القاسم علي بن الحسن بن هبة الله المعروف بابن عساكر (المتوفى: ٥٧١هـ) تحقيق: الدكتورة وفاء تقي الدين، دار البشائر - دمشق. الطبعة: الأولى، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م.
- معجم الصحابة للبغوي؛ لأبي القاسم عبد الله بن محمد بن عبد العزيز بن المُرْزبان بن سابور بن شاهنشاه البغوي (المتوفى: ٣١٧هـ) تحقيق: محمد الأمين بن محمد الجكني. الناشر: مكتبة دار البيان - الكويت. الطبعة: الأولى، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م.

- معجم الصحابة؛ لأبي الحسين عبد الباقي بن قانع بن مرزوق بن واثق الأموي بالولاء البغدادي (المتوفى: ٣٥١هـ) تحقيق: صلاح بن سالم المصراقي. مكتبة الغرباء الأثرية - المدينة المنورة. الطبعة: الأولى، ١٤١٨.

- المعجم المختص بالمحدثين؛ لشمس الدين أبي عبد الله محمد بن أحمد بن عثمان بن قناييز الذهبي (المتوفى: ٧٤٨هـ). تحقيق: د. محمد الحبيب الهيلة. الناشر: مكتبة الصديق، الطائف. الطبعة: الأولى، ١٤٠٨-١٩٨٨م.

- معجم المؤلفين؛ لعمر بن رضا بن محمد راغب بن عبد الغني كحالة الدمشقي (المتوفى: ١٤٠٨هـ) مكتبة المثنى - بيروت، دار إحياء التراث العربي بيروت.

- معجم ما استعجم من أسماء البلاد والمواضع؛ لأبي عبيد عبد الله بن عبد العزيز بن محمد البكري الأندلسي (المتوفى: ٤٨٧هـ) عالم الكتب، بيروت الطبعة: الثالثة، ١٤٠٣هـ.

- معجم مقاييس اللغة؛ لأحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي، أبي الحسين (المتوفى: ٣٩٥هـ) تحقيق: عبد السلام محمد هارون. الناشر: دار الفكر. عام النشر: ١٣٩٩هـ - ١٩٧٩م.

- معرفة الصحابة؛ لأبي نعيم أحمد بن عبد الله بن أحمد بن إسحاق بن موسى بن مهران الأصبهاني (المتوفى: ٤٣٠هـ) تحقيق: عادل بن يوسف العزازي. الناشر: دار الوطن للنشر، الرياض. الطبعة: الأولى، ١٤١٩هـ - ١٩٩٨م.

- مكارم الأخلاق؛ لسليمان بن أحمد بن أيوب بن مطير اللخمي الشامي، أبي القاسم الطبراني (المتوفى: ٣٦٠هـ) كتب هوامشه: أحمد شمس الدين. الناشر: دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان. الطبعة: الأولى، ١٤٠٩هـ - ١٩٨٩م.

- من الصحوة إلى اليقظة استراتيجية الإدراك للحراك؛ د. جاسم سلطان، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، الطبعة الرابعة، ١٤٣١ - ٢٠١٠.

- منار القاري شرح مختصر صحيح البخاري؛ لحمزة محمد قاسم. راجعه: الشيخ عبد القادر الأرناؤوط.  
- منتهى السؤل على وسائل الوصول إلى شمائل الرسول ﷺ؛ لعبد الله بن سعيد بن محمد عبادي اللّحجي الحضرمي الشّحاري، ثم المراوعي، ثم المكي (المتوفى: ١٤١٠هـ) دار المنهاج - جدة. الطبعة: الثالثة، ١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥.

- المنصف، شرح كتاب التصريف لأبي عثمان المازني؛ لأبي الفتح عثمان بن جني الموصلي (المتوفى:

- ٣٩٢هـ). الناشر: دار إحياء التراث القديم. الطبعة: الأولى في ذي الحجة سنة ١٣٧٣هـ - أغسطس سنة ١٩٥٤م.
- منهج النقد في علوم الحديث؛ لنور الدين محمد عتر الحلبي. الناشر: دار الفكر دمشق - سورية. الطبعة: الطبعة الثالثة، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م.
- مهارات إدارة الأزمة (١٠) ط. مركز تطوير الأداء والتنمية. ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨.
- مهارات الاتصال الفعال؛ لمحدث أبو النصر، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٩م.
- المواهب اللدنية بالمنح المحمدية؛ لأحمد بن محمد بن أبي بكر بن عبد الملك القسطلاني القتيبي المصري، أبي العباس، شهاب الدين (المتوفى: ٩٢٣هـ) الناشر: المكتبة التوفيقية، القاهرة - مصر.
- الموطأ؛ للإمام مالك بن أنس بن مالك بن عامر الأصبحي المدني (المتوفى: ١٧٩هـ) تحقيق: محمد مصطفى الأعظمي الناشر: مؤسسة زايد بن سلطان آل نهيان للأعمال الخيرية والإنسانية - أبو ظبي الإمارات. الطبعة: الأولى، ١٤٢٥هـ - ٢٠٠٤م.
- ميزان الاعتدال في نقد الرجال؛ لشمس الدين أبي عبد الله محمد بن أحمد بن عثمان بن قايّاز الذهبي (المتوفى: ٧٤٨هـ) تحقيق: علي محمد البجاوي: دار المعرفة للطباعة والنشر، بيروت - لبنان، الطبعة: الأولى، ١٣٨٢هـ - ١٩٦٣م.
- ميزان الاعتدال؛ لشمس الدين أبي عبد الله محمد بن أحمد بن عثمان بن قايّاز الذهبي (المتوفى: ٧٤٨هـ). الناشر: دار الحديث - القاهرة. الطبعة: ١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م.
- نصب الراية لأحاديث الهداية مع حاشيته بغية الأملعي في تخريج الزيلعي؛ لجمال الدين أبي محمد عبد الله ابن يوسف بن محمد الزيلعي (المتوفى: ٧٦٢هـ) قدم للكتاب: محمد عوامة. مؤسسة الريان للطباعة والنشر - بيروت - لبنان/ دار القبلة للثقافة الإسلامية - جدة - السعودية. الطبعة: الأولى، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م.
- نقد الشعر؛ لقدامة بن جعفر بن قدامة بن زياد البغدادي، أبي الفرج (المتوفى: ٣٣٧هـ). الناشر: مطبعة الجوائب - قسطنطينية. الطبعة: الأولى، ١٣٠٢.
- النهاية في غريب الحديث والأثر؛ لمجد الدين أبي السعادات المبارك بن محمد بن محمد بن محمد بن عبد الكريم الشيباني الجزري بن الأثير (المتوفى: ٦٠٦هـ) الناشر: المكتبة العلمية - بيروت، ١٣٩٩هـ - ١٩٧٩م. تحقيق: طاهر أحمد الزاوي - محمود محمد الطناحي.

- الوافي بالوفيات؛ لصلاح الدين خليل بن أيبك بن عبد الله الصفدي (المتوفى: ٧٦٤هـ) تحقيق: أحمد الأرناؤوط وتركي مصطفى. الناشر: دار إحياء التراث - بيروت. عام النشر: ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م.
- الوجيز في إيضاح قواعد الفقه الكلية؛ للشيخ الدكتور محمد صدقي بن أحمد بن محمد آل بورنو أبي الحارث الغزي. مؤسسة الرسالة، بيروت - لبنان. الطبعة: الرابعة، ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م.
- وسائل وتكنولوجيا التعليم؛ لأحمد سالم، الرياض، مكتبة الرشد، ٢٠٠٤.
- وفيات الأعيان وأنباء أبناء الزمان؛ لأبي العباس شمس الدين أحمد بن محمد بن إبراهيم بن أبي بكر ابن خلكان البرمكي الإربلي (المتوفى: ٦٨١هـ) تحقيق: إحسان عباس. دار صادر - بيروت.



# فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
أصل هذا الكتاب .....	أ
الإهداء .....	ب
تصدير .....	ج
* المقدمة .....	٥
أسباب اختيار الموضوع .....	٥
أهمية الموضوع .....	٦
أهداف البحث .....	٨
مشكلة البحث .....	٩
الدراسات السابقة .....	١٠
حدود البحث .....	١٠
منهج البحث .....	١١
خطة البحث .....	١٣

## الفصل الأول

### السنة النبوية ومكانتها

* المبحث الأول: التعريف بالسنة النبوية .....	٢٥
--	----

الموضوع	الصفحة
المطلب الأول: السنة لغة واصطلاحًا.....	٢٥
المطلب الثاني: الفرق بين مصطلحي السيرة والسنة.....	٣٣
المطلب الثالث: جهود السلف في الحفاظ على السنة وصيانتها.....	٤٠
* المبحث الثاني: مكانة السنة النبوية.....	٤٩
المطلب الأول: حاجة الناس إلى الجانب التطبيقي في السنة.....	٤٩
المطلب الثاني: من ثمرات العمل بالسنة وآثار تركها على مستوى الأفراد والجماعات.....	٥٥

## الفصل الثاني

### النماذج الحديثة المحددة لمفهوم الأزمات ومراحلها وفوائدها

* المبحث الأول: النماذج الحديثة المحددة لمفهوم الأزمة.....	٦٣
المطلب الأول: الأزمة في اللغة.....	٦٣
المطلب الثاني: الأزمة في الاصطلاح.....	٦٩
المطلب الثالث: العناصر الأساسية للأزمة.....	٧٢
المطلب الرابع: خصائص الأزمة.....	٧٦
المطلب الخامس: معوقات الاكتشاف المبكر للأزمة.....	٨٢
* المبحث الثاني: النماذج الحديثة المحددة لمراحل الأزمة.....	٨٩
المطلب الأول: النماذج الحديثة المحددة لمرحلة الميلاد.....	٩٠
المطلب الثاني: النماذج الحديثة المحددة لمرحلة الانتشار والتوسع.....	٩٢
المطلب الثالث: النماذج الحديثة المحددة لمرحلة النضوج والتمكن.....	٩٥
المطلب الرابع: النماذج الحديثة المحددة لمرحلة الانحسار والاختفاء.....	١٠٠



الموضوع	الصفحة
المطلب الخامس: النماذج الحديثية المحددة لمرحلة التعافي.....	١٠١
* المبحث الثالث: الأحاديث النبوية ودورها في التمييز الدقيق بين المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الأزمة.....	١٠٤
المطلب الأول: نماذج حديثية مميزة لمفهوم الخلاف والصراع.....	١٠٤
المطلب الثاني: نماذج حديثية مميزة لمفهوم المشكلة.....	١٠٨
المطلب الثالث: نماذج حديثية مميزة لمفهوم الكارثة.....	١٠٩
المطلب الرابع: نماذج حديثية مميزة لمفهوم الصدمة.....	١١١
* المبحث الرابع: فوائد الأزمة كما توضحها نصوص السنة المطهرة.....	١١٤
المطلب الأول: الكشف عن القدرات الكامنة في الكفاءات البشرية.....	١١٦
المطلب الثاني: تغيير المعادلات.....	١١٩
المطلب الثالث: مواجهة المشكلات الكامنة.....	١٢٠
المطلب الرابع: وضع استراتيجيات جديدة.....	١٢٢
المطلب الخامس: ترسيخ الفكرة والدفاع عنها.....	١٢٤
المطلب السادس: السرعة في إحداث التغيير المنشود كماً وكيفاً.....	١٢٧
المطلب السابع: نشوء أنظمة للإنذار المبكر.....	١٢٩

## الفصل الثاني

### نماذج من الأحاديث المحددة لسمات فريق إدارة الأزمات

* المبحث الأول: نماذج من الأحاديث المحددة لسمات قائد فريق إدارة الأزمة.....	١٣٣
المطلب الأول: امتلاك قدرات التأثير.....	١٣٤

الموضوع	الصفحة
المطلب الثاني: امتلاك القدرة على امتصاص الأزمات واحتوائها والسيطرة عليها.....	١٣٧
المطلب الثالث: التفاعل الدائم بين القيادة وتداعيات الأزمة.....	١٤٢
المطلب الرابع: تفويض السلطة وحديث «لأعطين الراية رجلاً يفتح الله على يديه»..	١٤٤
المطلب الخامس: القدرة على اتخاذ القرارات العادلة والحاسمة.....	١٤٨
المطلب السادس: التأكيد على تقوية روح الولاء والانتفاء في نفوس الفريق .....	١٥٥
المطلب السابع: بث الحماسة في نفوس الفريق عن طريق المكافآت المادية والمعنوية.....	١٥٩
المطلب الثامن: تفعيل طاقات الفريق.....	١٦٣
* المبحث الثاني: نماذج من الأحاديث المحددة لسمات فريق إدارة الأزمة.....	١٦٩
المطلب الأول: نماذج من أحاديث تدعو إلى العمل بروح الفريق في إدارة الأزمات..	١٧٠
المطلب الثاني: نماذج من أحاديث تؤكد على ضرورة الحضور القوي لمهارة إدارة الوقت .....	١٧٥
المطلب الثالث: نماذج من أحاديث السمع والطاعة.....	١٧٧
المطلب الرابع: نماذج من أحاديث تحرض على الجاهزية الدائمة لدى أعضاء الفريق .....	١٧٩
المطلب الخامس: نماذج من أحاديث في إحسان الأداء وإتقان العمل.....	١٨١
المطلب السادس: نماذج من أحاديث تؤكد على ضرورة التفهم التام للرؤية الرسالة والأهداف .....	١٨٣
المطلب السابع: نماذج من أحاديث تدعو إلى البذل والتضحية.....	١٨٧

## الفصل الرابع

### أبعاد وأساليب التعامل مع الأزمات وسبل التنبؤ

#### بآثارها كما تحدده النصوص النبوية

- ١٩١ ..... \* المبحث الأول: النصوص النبوية ودورها في تحديد أبعاد التعامل مع الأزمات.....
- ١٩١ ..... المطلب الأول: البعد التاريخي.....
- ١٩٥ ..... المطلب الثاني: البعد التحليلي.....
- ١٩٨ ..... المطلب الثالث: البعد المقارن.....
- ٢٠٠ ..... المطلب الرابع: البعد الجغرافي.....
- ٢٠٢ ..... المطلب الخامس: البعد الواقعي.....
- ٢٠٥ ..... \* المبحث الثاني: أساليب التعامل مع الأزمات في ضوء نصوص السنة المطهرة.....
- ٢٠٥ ..... المطلب الأول: أسلوب التعبئة العامة.....
- ٢١٠ ..... المطلب الثاني: أسلوب احتواء الأزمة.....
- ٢١٤ ..... المطلب الثالث: أسلوب تحييد بعض عناصر الأزمة.....
- ٢١٧ ..... المطلب الرابع: أسلوب الصدمة والمباغته.....
- ٢١٩ ..... المطلب الخامس: أسلوب تحويل الأزمة عن مسارها.....
- ٢٢٥ ..... \* المبحث الثالث: طرق التنبؤ بآثار الأزمات من خلال بعض النماذج الحديثة.....
- ٢٢٥ ..... المطلب الأول: التحديد الدقيق لحجم الأزمة.....
- ٢٢٧ ..... المطلب الثاني: التحديد الدقيق لموضوع وشكل الأزمة وقضيتها الأساسية.....
- ٢٣٢ ..... المطلب الثالث: التحديد الدقيق لأسباب الأزمة.....
- ٢٣٥ ..... المطلب الرابع: التحديد الدقيق لقيمة ومكانة الأزمة.....

- المطلب الخامس: التشاور الراشد مع فريق الأزمة..... ٢٣٩

## الفصل الخامس

### نماذج من الأحاديث المحددة لأدوات ومعايير إدارة الأزمات

- \* المبحث الأول: نماذج من الأحاديث المحددة للأدوات الأساسية لإدارة الأزمات ٢٤٧
- المطلب الأول: توفير غرف عمليات خاصة بإدارة الأزمة..... ٢٤٧
- المطلب الثاني: تبسيط الإجراءات المتخذة حيال الأزمة..... ٢٤٩
- المطلب الثالث: العناية بعناصر الاتصال..... ٢٥٤
- المطلب الرابع: وضع الإجراءات الكفيلة لتأمين الكوادر والممتلكات والمعلومات خلال إدارة الأزمة..... ٢٦٠
- المطلب الخامس: تفسير قرار الخروج من الأزمة..... ٢٦٥
- \* المبحث الثاني: نماذج من الأحاديث المحددة لمعايير إدارة الأزمة..... ٢٧٠
- المطلب الأول: التحديد الدقيق للأهداف والقياس المستمر لمدى تحققها..... ٢٧٠
- المطلب الثاني: الكفاءة في استغلال الفرص..... ٢٧٣
- المطلب الثالث: القدرة على استيعاب الجديد وحسن الانتفاع به..... ٢٧٧
- المطلب الرابع: التوفيق بين الأمور المتعارضة..... ٢٨٤
- المطلب الخامس: تقليل الخسائر وتعظيم المنافع..... ٢٨٦

## الفصل السادس

### السمات العامة للمنهج النبوي في إدارة الأزمات

- \* المبحث الأول: سمات ما قبل الأزمة..... ٢٩٣
- المطلب الأول: التهيئة النفسية لاستقبال الأزمة..... ٢٩٣

الموضوع	الصفحة
المطلب الثاني: التخلص من معوقات العلاج.....	٢٩٦
المطلب الثالث: تأمين الرصيد الحيوي.....	٢٩٨
المطلب الرابع: تثقيف فريق الأزمة بما يناسبه.....	٣٠٢
المطلب الخامس: الحيلولة دون وقوع الأزمات.....	٣٠٦
* المبحث الثاني: سمات أثناء الأزمة.....	٣١٢
المطلب الأول: الشفافية والمصادقية.....	٣١٢
المطلب الثاني: القدوة الصالحة.....	٣١٥
المطلب الثالث: تبديد المخاوف والوساوس.....	٣٢٠
المطلب الرابع: التحديد الدقيق والمناسب للمهام والأدوار والمسؤوليات.....	٣٢٤
* المبحث الثالث: سمات ما بعد الأزمة.....	٣٢٨
المطلب الأول: تعزيز المواقف بعد انتهاء الأزمة.....	٣٢٨
المطلب الثاني: مراعاة العوامل والمتغيرات.....	٣٣٠
* المبحث الرابع: سمات ملازمة لكافة المراحل.....	٣٣٤
المطلب الأول: اللياذ بالله تعالى واللجوء إليه والتوكل عليه.....	٣٣٤
المطلب الثاني: الاعتداد بالجانب القيمي في حل الأزمات.....	٣٣٨
المطلب الثالث: مراعاة أحكام الشريعة الإسلامية.....	٣٤٣

## الفصل السابع

### نماذج من إدارة الأزمات الكاملة زمن النبوة

* المبحث الأول: الهجرة من مكة إلى المدينة.....	٣٤٧
المطلب الأول: أهم مرويات حديث الهجرة النبوية.....	٣٤٨

الموضوع	الصفحة
المطلب الثاني: ما يتعلق من حديث الهجرة بمفهوم الأزمة ومراحلها	٣٦٢
المطلب الثالث: ما يتعلق بمراحل الأزمة	٣٦٥
المطلب الرابع: فوائد الأزمة	٣٦٦
المطلب الخامس: من حيث سمات فريق إدارة الأزمة	٣٦٧
المطلب السادس: من حيث أساليب التعامل مع الأزمة	٣٧٥
المطلب السابع: من حيث أدوات ومعايير إدارة الأزمة	٣٧٧
المطلب الثامن: من حيث السمات العامة للمنهج النبوي	٣٨٠
* المبحث الثاني: حادثة الإفك	٣٨٨
المطلب الأول: أهم مرويات حديث الإفك	٣٨٨
المطلب الثاني: ما يتعلق بالمفهوم والمراحل	٣٩٤
المطلب الثالث: فوائد الأزمة	٣٩٨
المطلب الرابع: من حيث سمات فريق إدارة الأزمة	٤٠٠
المطلب الخامس: من حيث أبعاد وأساليب التعامل مع الأزمة، وسبل التنبؤ بآثارها	٤٠٣
المطلب السادس: من حيث السمات العامة للمنهج النبوي	٤٠٥
* الخاتمة: النتائج والتوصيات	٤٠٩
أولاً: نتائج البحث	٤٠٩
ثانياً: التوصيات	٤١٢

## الفهارس العامة

٤١٥	* فهرس الآيات القرآنية.....
٤٢١	* فهرس الأحاديث النبوية الشريفة.....
٤٢٩	* فهرس الأعلام.....
٤٣٣	* فهرس الأشعار.....
٤٣٥	* فهرس المصادر والمراجع.....
٤٥٥	* فهرس الموضوعات.....







## نبذة تعريفية الإدارة العامة للأوقاف

الوقف علامة فارقة في مسيرة الحضارة الإسلامية وقد أثبت دوره ومكانته في مجالات التعليم والصحة والعمل الثقافي والاجتماعي بمختلف أشكاله ومازالت المساجد والمدارس والمعاهد والمستشفيات تقف شاهدة على عظمة وأهمية الوقف عبر تاريخنا المجيد.

وفي هذا السياق من العطاء والتواصل الإنساني تهدف الإدارة العامة للأوقاف إلى إدارة الأموال الوقفية واستثمارها على أسس اقتصادية، وفق ضوابط شرعية بما يكفل نماءها وتحقيق شروط الواقفين وتعد الأوقاف إحدى أهم مؤسسات المجتمع المدني سواء من ناحية النشأة والقدم أو الاختصاصات المناطة بها.

وانطلاقاً من النهضة الوقفية المعاصرة تم توسيع نطاق الوقف وتنويع مصارفه من خلال إنشاء المصارف الوقفية الستة المشتملة على مختلف نواحي الحياة الثقافية والتربوية والصحية والاجتماعية... الخ، وذلك تشجيعاً لأهل الخير وإرشاداً لهم لوقف أموالهم على المشاريع الخيرية التنموية وتنظيماً لقنوات الصرف والإنفاق المساهمة في بناء المجتمع الإسلامي الحضاري.

وأما المصارف الستة فهي:

١ - المصرف الوقفي لخدمة القرآن والسنة.

٢ - المصرف الوقفي لرعاية المساجد.

٣- المصرف الوقفي لرعاية الأسرة والطفولة.

٤- المصرف الوقفي للبر والتقوى.

٥- المصرف الوقفي للرعاية الصحية.

٦- المصرف الوقفي للتنمية العلمية والثقافية.

وانطلاقاً من الإيمان العميق بدور العلم الشرعي والثقافة الإسلامية بشكل خاص، والعلوم التطبيقية بشكل عام في تقدم الأمة وتطورها، جاء إنشاء «المصرف الوقفي للتنمية العلمية والثقافية» ليكون رافداً غنياً للعطاء الثقافي والعلمي ضمن نطاق اختصاصاته. وأبرز مثال في إطار أعمال وإنجازات هذا المصرف رحلات العمرة للمتميزين إلى جانب إقامة العديد من الدورات العلمية.

ولا ننسى الإشارة إلى الدور المهم الذي نهض به الوقف تاريخياً في تنشيط الحركة العلمية والثقافية، وذلك بإقامة المدارس، والمكتبات والمعاهد وغيرها، ليصنع بذلك حضارة أفادت منها الإنسانية جمعاء.

من أهدافه:

- تشجيع ودعم إقامة الأنشطة والفعاليات العلمية والثقافية.

- الحث على الاهتمام بالتعليم، وبيان دوره في رقي الإنسان ونمو المجتمعات.

- نشر العلم الشرعي والثقافة الإسلامية على أوسع نطاق والارتقاء بمستوى

العاملين في هذا المجال.

من وسائله:

- دعم إقامة المؤتمرات والندوات وحلقات الحوار والمهرجانات والمعارض والمراكز

الثقافية الدائمة والموسمية.

- دعم وإنشاء المكتبات العامة.

- دعم تنظيم الدورات التدريبية التأهيلية لتنمية المهارات والقدرات في مختلف

المجالات العلمية والثقافية.



رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي  
أسكنه الله الفردوس

[www.moswarat.com](http://www.moswarat.com)

**[www.moswarat.com](http://www.moswarat.com)**

رَفَعُ

عبد الرحمن النجدي  
أسكنه الله الفردوس

[www.moswarat.com](http://www.moswarat.com)